Wise 慧眼阅新

有效沟通

管理者的沟通艺术

EFFECTIVE COMMUNICATION

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

COAY Books

目录
Content

- Chapter_1
- Chapter_2

Chapter_1

《有效沟通》

****

*第1章沟通的目的和问题

****

一次出差路上，我的一个属下突发急性肠炎。我带他到医院去的时候，属下跟那个医生说：“大夫，你看是不是要吊盐水？”没想到那个医生的回答很轻松：“想吊盐水还不容易吗？”结果我那个属下就去吊盐水。你猜后面发生了什么事情？我那个属下到药房去领药的时候，领的是个篮子，里面装了十二瓶盐水，属下又回去问那个医生说：“大夫，要吊这么多盐水吗？”那个医生说：“你不是喜欢吊盐水吗？”

沟通的目的(1)

本章重点:

1、沟通的目的

2、沟通的三要素

3、影响编码的5个条件

第1章沟通的目的和问题有效沟通

自检

1、你认同沟通的目的是建立一种人际关系吗?

2、你认同沟通需要被认同吗?

21世纪是一个充满激烈竞争的时代，作为一名成功的职业经理人，不仅要有应对问题和挫折的能力，还要与客户、同事、合作伙伴和供应商建立良好的人际关系。因此，提升沟通艺术，并对人际关系进行良好的运作，就成为事业成功的重要保证。

沟通并不是一种本能，而是一种能力。也就是说，沟通不是人天生就具备的，而是在工作实践中培养和训练出来的。也有另外一种可能，即我们本来具备沟通的潜在能力，但因成长过程中的种种原因，这种潜在能力被压抑住了。所以，如果人一生当中想要出人头地，一定要学会沟通。

中国的孩子在台下很会讲话，一到了台上就不太会讲了。这是什么原因？结合国外的情况来考察，发现产生这一现象的重要原因是中国的父母亲经常压制自己的孩子，不让他发表太多意见。结果孩子长大后，该发表意见的时候大部分都不太会讲话；不需要他讲话的时候，他又讲一大堆俏皮话。由此可见，中国的父母在沟通这个问题上没有训练好自己的孩子：

（1）什么话该说。

（2）什么话不说。

在年轻的时候，就要注意训练自己讲话得体，表达贴切，如此，做管理时面对很多人，就会非常容易取得人家的好感。别人对你的问题是否能够理解，对你的想法是否能够接受，这完全靠沟通去取得成果。

我们来看看沟通的目的是什么。沟通共有四个目的:

（1）控制成员的行为。

（2）激励员工改善绩效。

（3）表达情感。

（4）流通信息。

◇控制成员的行为

你的下属有没有按照你的意思去做，这件事情不沟通是不会知道的，所以沟通的第一个目的是控制成员的行为。换句话说，下属到底有没有按照你的意思去做，如果他不知道，那么，你是否注意到了？

我去苏州的时候经常住吴宫喜来登酒店。这个酒店的外籍总经理是荷兰人，他给自己取了一个中国名字，叫做荷恩天。我每次去苏州

吴宫喜来登，几乎都会看到他，不管是早上去还是中午去，也不管是下午到还是晚上到。有一次我跟他聊了聊，我说："老总，我每次来都看到你这么忙啊！"他的回答很简单："先生，管这个酒店，如果要让它能够真正像个五颗星的酒店，我每天上上下下大概要三十次。"

他接着介绍说他平时很少讲话，但是他的手一直不停地指：当一个大堂副理站的位置不对时，他的手马上就指过去；吃自助餐时，一个锅碗瓢盆没有摆好，他的手马上指一下；当一个小姐的声音太大、动作太慢的时候，他同样用手指挥一下。他就这样上上下下地跑，连游泳池他都站在那里看，用手在那里指。

苏州吴宫喜来登之所以是长江三角洲地区做得最好的酒店，与这个总经理上上下下地盯着不无关系。沟通讲得简单一点，就是人与人的接触，不这样上上下下地跑，哪里有可能接触到下属呢?

◇激励员工改善绩效

沟通的第二个目的是激励员工，也就是改善他工作的绩效。

自从发明电脑以后有一个毛病出现了，每个人都以为坐在电脑前面就是在上班，其实这是一个错误的观念。仅有电脑，并不能够做出什么东西。有人说电脑能够作曲，世界上哪一首名曲是电脑做的? 有人跟我说电脑会绘图，世界上哪一幅油画是电脑画的? 日本人还发明了一种会写毛笔字的电脑，可哪个有名的碑体是电脑写的? 可见电脑只是一个工具而已。

自从发明电脑以后，人与人之间就产生了隔阂。一上班每个人都坐在电脑前面，一直到下班，于是人与人之间失去了激励。如果你是一个主管，不要常常坐在自己的电脑前面，而应多出去走走，这会使你发现两件事情：

第一件：不是每个员工在那里打字时，都打一些有意义的事情；

第二件：人与人之间的串接不可能由自己串接起来。

坐在那里的每一个员工是一颗颗珍珠，但是中间如果没有一根线串起来，这个珍珠项链是没办法挂的。此时，只要你主动一点，你就

是中间的那一根线，帮他们串接起来就是一件非常简单的事情。所以，管理者不是天天开会，天天看着自己的电脑，而是要出去把他们串接一下，这个概念叫做激励员工。

艾森豪威尔是二次大战时的盟军统帅。有一次，他看见一个士兵从早到晚一直挖壕沟，就走过去跟他说："大兵，现在日子过得还好吧?"士兵一看是将军，敬了个礼后说："这哪是人过的日子哦！我在这边没日没夜地挖。"艾森豪威尔说："我想也是，你上来，我们走一走。"艾森豪威尔就带他在那个营区里面绕了一圈，告诉他当一个将军的痛苦和肩膀上挂了几颗星以后，还被参谋长骂的那种难受，打仗前一天晚上睡不着觉的那种压力，以及对未来前途的那种迷惘。

最后，艾森豪威尔对士兵说："我们两个一样，不要看你在坑里面，我在帐篷里面，其实谁的痛苦大还不知道呢，也许你还没死的时候，我就活活地被压力给压死了。"这样绕了一圈以后，又绕到那个坑的附近的时候，那个士兵说："将军，我看我还是挖我的壕沟吧！"

//

沟通的目的(2)

这个故事说明沟通就是一种激励。管理者在公司治理中，下属一般不太知道你在忙什么，你也不知道他在想什么，你的痛苦他未必了解，他在做什么你也不见得知道，其实，这就是失去了激励。尤其对那些采用隔间与分离的办公室的公司，作为一个主管，你应该要弥补这个问题，常常出来走动走动，哪怕是上午十分钟，下午十分钟，对你们公司和你的下属都会有非常大的影响。在管理学上这叫做走动管理。很多大公司反对把每个人搞在一个小房间里面，其管理上的情与理也就在于此。

◇表达情感

何谓情感？在企业管理中，情感指的是工作上的一种满足或者挫败。

著名的安利公司有一个优点，它不像一般公司那样总是把“英雄豪杰”的照片挂在墙上。该公司有个很好的习惯，就是每一次找一个成功的业务员，叫他把故事讲给其他人听，再找一个失败的业务员，把他的挫折感讲给别人听，让大家一起交流，最后再把五个成功的和五个失败的摆在一起，让大家再一次互相交流。安利的成功，与这种情感分享有很大的关系。

◇流通信息

对于流通信息的沟通方法，日本人的经验特别值得推介。日本是个非常团结的民族。他们的主管在移交工作时，很少是同一天移交的，他们中间还要在一起工作一段时间，通常是半个月，至少也得一个星期，这表示这个沟通不会断裂。

其次，日本的老职员很少有丢下新的职员不管的现象。你注意看，在日本公司里经常会发现一个年纪大的日本人，带着个年纪小的日本人，这叫做“母鸡带小鸡”。

第三，日本人很少在离开的时候，一句话都没有讲，什么东西都没有留下。他们一般都会有一本备忘录，留给后面接任的人继续阅读。在我们国内这么多企业中，很少看到有哪家企业主管在交接的时候，留下一本备忘录给后面的人阅读。

第四，日本人还会做到所有留下的关系统统不会断掉，所以他们在业务交接的时候，都会带着新的干部去拜访政府官员、同行，甚至有竞争的对手与大客户，他们称之为关系。

最后，日本人到每个国家做事情的时候，都对这个国家的情报非常感兴趣。以在中国的日本商人为例，他们每个月都有一本书，叫做《中国情报》。上面写了个“密”字，弄得像个秘密档案似的，而且其管理与流通也相当严格。只有日本人自己可以读。所以你问日本人我

们的某某企业的情况时，他们都非常了解。反过来问到我们中国人：“日本小泉首相结婚了吗？”许多人却一头雾水。

日本企业的崛起与兴盛，与他们从来不让信息的沟通断裂有很大关系，因为信息一旦断裂什么东西都将从头来过，一个公司好不容易栽培起一个经理，结果他拍拍屁股一走，另外一个就要从头来过。在他们身上投资，不是白投了吗？这就是最值得我们深思的地方。

//

沟通的三要素(1)

我们太习惯向别人伪装自己,以致最后我们向自己

伪装自己。

——［法］拉罗什富科

和蔼可亲的态度是永远的介绍信。

——［英］培根在实际沟通中，彼此认同即是一种可以直达心灵的技巧，同时又是沟通的动机之一。沟通的三要素如下：

（1）沟通的基本问题——心态（Mindset）。

（2）沟通的基本原理——关心（Concern）。

（3）沟通的基本要求——主动（Initiative）。

◇沟通的基本问题——心态（Mindset）

很多人都以为，沟通是一种讲话的技巧，其实这样说是不对的。一个人的心态不对，他的嘴就是像弹簧一样也没有用，所以沟通的基本问题其实是心态的问题。

怎么来理解心态呢？可以这么说，心态有三个问题：

问题1：自私——关心只在五伦以内

心态的第一个问题就是自私。有一天你在城市里迷路了，将地图摊开，一直站在那里看，可能不会有人过来问你是不是迷路了，需要帮忙吗。但我有个朋友的儿子在新西兰，有一次在奥克兰那个地方，

打开一张地图，还没有一分钟，就来了两个新西兰的女人问他：“迷路了？要帮忙吗？”这个事例说明我们中国的人情味在五伦以内，五伦以外就没有了。什么是五伦呢？在中国文化中，五伦是指孝敬父母、关爱兄弟姐妹、夫妇循礼、对朋友忠诚宽容、同道相谋。这五伦由近到远，每个“伦”内都协调有序（“伦”的含义是次序）。

问题2：自我——别人的问题与我无关

别人的问题与我无关，这叫做自我，眼中只有自己。在我们的生活中，吸烟的人非常多，吸烟的人在掏烟时先瞄瞄墙上，看有没有写“请勿吸烟”。墙上明明写有“请勿吸烟”却装作看不到，这当然不能够原谅。最有趣的是，墙上没有写时，他就放心地点火吸烟。其实，要不要吸烟不是看墙上有没有那个“请勿吸烟”的警示，重要的是看你的旁边有没有人，只要你确定你旁边的人都是吸烟的，包括你在内，那么你们就一起吸好了；但当你旁边的人绝大多数不吸烟时，如果能做到不吸，这叫做不自我。

很多男士在餐厅都喜欢吸烟，其实一个餐厅里面从来不可能是全部都吸烟的。这时你应该不吸。公司开会时总经理把烟一点，哪一个敢说他不能吸烟，但公司的大部分女士都是不吸烟的。这时，问题就出来了：为什么非要在女同事的面前吸烟？为什么非要回家吸烟，让太太和孩子吸你的二手烟？有人可能会这样回答：那没办法呀，她嫁给我了就是倒霉，或者我的孩子敢不吸我的二手烟？有本事出去！其实这都是不对的。这种心态也许你自己不觉得，其实就是一种自我。

问题3：自大——我的想法就是答案

一次出差路上，我的一个属下突发急性肠炎。我带他到医院去的时候，属下跟那个医生说：“大夫，你看是不是要吊盐水？”没想到那个医生的回答很轻松：“想吊盐水还不容易吗？”结果我那个属下就去吊盐水。你猜后面发生了什么事情？我那个属下到药房去领药的时候，领的是个篮子，里面装了十二瓶盐水，属下又回去问那个医生

说：“大夫，要吊这么多盐水吗？”那个医生说：“你不是喜欢吊盐水吗？”

与医生说这个那个，那个这个，他听了会非常反感，他想你是医生还是我是医生？其实这样的想法与做法就是自大。在人际沟通中，自大会以各式各样的面目出现，它像一块绊脚石，造成许多阻碍，使人本身的辨别力不敏锐，理性便无法发挥正常的功用。

一个人一旦自私、自我、自大起来，就很难与别人沟通，这就是心态不对的典型症状。

◇沟通的基本原理——关心（Concern）

美国著名教育专家内尔·诺丁斯博士撰写过一本书——《学会关心：教育的另一种模式》。这本书的主题是“关心”。作者在引言中说：“关心和被关心是人类的基本需要。”关心，是一种问候与帮助别人的表达方式，是一种发自内心的真挚情感。有人说，学会了关心就等于学会了做人，学会了生存。这话说得一点儿都不错。我们来看关心在沟通方面的概念，它共涉及以下三个方面：

1□关注状况与难处

有一次在香港买书，那本书很厚，我刚拿到手上，一个店员就过来了：“你喜欢这本书吗？”我说：“是啊。”“我帮你拿到柜台去。”说罢他就帮我将书拿到柜台那边去了。意思是你可以空下手来在这儿选别的书了。我说：“谢谢！”一会儿，我看到第二本认为不错的书，他又过来问：“这本书你也喜欢吗？”我说：“是的。”“我帮你拿到柜台去。”就这样，不知不觉就“拿”了六七本。等到我去结账的时候，他似乎感觉到我有心事（因为我在香港登机过境），于是又说：“没关系，先生，我帮你拎到飞机里面去，你继续买别的东西去吧。你要登机的时候通知我一下，我就会帮你拎过去的。”

其实，从那个书店到飞机场的入口没有多远的路，但是他这个动作表示他注意了你。如果他不管，左手抱一本，右手抱一本，谁也不

会买第三本书了。这就是他对顾客的关心，他非常关注顾客的状况与难处。

//

沟通的三要素(2)

2、关注需求与不便

员工在公司上班，有的时候日子不太好过，你会注意到他的需求与不便吗？据调查，全世界搞IT的20%的人患有忧郁症，这是因为压力太大的缘故。既然知道有这种可能，作主管的应该要怎么做呢？我们来看一个美国的镜头：

在美国IT界，当员工工作到晚上时，老板会派按摩师来帮他们按摩。而且知道学理工的人通常不爱讲话，所以会希望他们能够把玩具带到公司去。很多人都以为年纪大的人不会玩玩具，这种观念是错误的。人们常常喜欢玩手机，其实这就是一种玩具的概念，只不过不是洋娃娃罢了。理工科的人讲话比较少，人与人之间感情比较淡，如果他还不能去玩玩玩具，收集一点心爱的东西，他会有压力的。所以美国公司允许员工在办公室摆上他的玩具，允许员工在办公室里面铺上地毯穿上拖鞋，允许员工在地下室里面尽情地发泄……。这些做法，就是谅解他的需求与不便。

3、关注痛苦与问题

有一次住在深圳阳光酒店，我一进去就发现那个枕头上面写了一张卡片。上面写道：

本酒店的床饰用品都是羽绒制品，阁下如果对羽绒制品敏感，请拨分机号码×××，管家部会为你换上其他的床饰用品。

为了那些皮肤特别敏感的顾客摆上这么一个告示，这张卡片做得真好。这就是所谓的关心。所以沟通上说的关心就是关注他人的状况，关注他人的需求,关注他人的痛苦。

◇沟通的基本要求——主动（Initiative）

自检

1□当你从副经理提拔为经理的时候，你有没有主动地与其他的经理打个招呼，说："您看我需要怎么跟你们配合?"说过吗?

2□当你从经理提拔为副总的时候，你有没有主动地与你的总经理说"老总，以前这个位子是谁坐我们不用去管。现在承蒙您提拔我，我现在坐这个位置，您觉得有什么地方以前做得不到位，你需要我从哪些方面努力?"说过吗?

如果想登上成功之巅，你得永远维持主动率先的精神做事，即使面对缺乏挑战或毫无乐趣的工作，最后终能获得回报。

通过上面的两个问与答不难发现，一个人升了副总很少去告诉总经理说，我有什么地方需要努力。其实就是以前那个副总做得不好，但是讲话的技巧运用得好，"有什么我需要努力的？""唉呀，以前那个魏副总……"总经理就讲出来了。所以，主动地去跟别人沟通极为重要。

我们来看两组有趣的字：

这有什么不同？其实右边那个"□"，不是我们发明的，那是日本人发明的一个汉字。日本人很早就发现一件事情：机器虽好，但机器也有一个很大的毛病，就是机器不知道发生故障，机器也不知道做没做好，机器只会"吭噌嚓嚓、吭噌嚓嚓"。日本人把这种现象叫做机器的自动化。但非常现实的是，没有人的眼睛去盯到这个自动化是假的，于是日本人为了这件事情就发明了一个字，就在那个"动"的旁边加了一个"人"，意思就是有人在看，当机器有问题时，人就会喊："停！停！停！"然后把机器调整一下；再有问题时，人再喊："停！停！停！"再把机器调整一下。

日本为了区分这两个字的意思不一样，前面那个字写做"自动化"，而将后面那个字写做"自□化"，特别强调有人站在旁边。这就是主动的意思，主动盯着产品，不是把产品交给自动化的机器就不管

了，其实机器不会辨别，这就叫做没有主动的概念。所谓主动，对公司而言是一个系统，即不是主动的支持就是主动的反馈。

1□主动支援

几年前，日本东京曾发生过一次台风事件。因为东京很少有台风，那一次遇上台风，结果整个东京的交通断绝，地铁、电车都暂时不能开。当时地下车站里面滞留了两三万人，大家都很着急，尤其是国外的游客。但是没多久，就听到广播说："各位乘客请注意，现在外面有暴风雨，交通完全中断，请各位少安毋躁，不要远走，我们很快将便当准备过来……"

这个事情是怎么做到的？原来东京地铁站向东京市政府紧急呼救，全市所有做盒饭的餐厅一下子就送过来两三万份盒饭。至于这份盒饭多少钱，已经不重要了，重要的是能够在最快的时间，为地下车站里出不去的人送来了两三万份盒饭。这就叫做主动支援。

2□主动反馈

上个礼拜我与太太去英国看望女儿。我太太是第一次去英国，所以我就带她去参观温莎古堡。那天不知道什么原因，排队买票的人特别多。大家正在着急时，不远处又新增了一个售票点，负责维持秩序的警卫人员提醒说："各位，对不起，前面刚好有两个观光团，所以动作慢了一点。现在已经紧急叫我们另外两个吃饭的同事马上过来帮忙卖票，希望大家少安毋躁！少安毋躁！后来我们进到温莎古堡去参观的时候，发现里面有不少这样的牌子，上面写的是：从这里到门口还有五分钟。再过来一段路又插了个牌子，上面写的是：从这里到门口还有十分钟。意思就是：各位观光游客，不要太急！

无论游客在那里排队买票，因为太慢心中着急难受，这时有个人出来解释一下，还是园内出现提示游客的牌子，这都叫做主动反馈。

//

沟通的三要素(3)

所以对有效沟通而言，一个要主动支援，另一个要主动反馈。任何公司只要能同时做到这两点，沟通就会顺畅，解决起问题来就会十分轻松简捷。

//

影响编码的5个条件(1)

自检

材料准备：一些A4的白纸。

参加人数：主持人1名，参加人数10～30人。

游戏做法：

1□将A4纸发下去。主持人说：“来，每两人共分一张A4的白纸，每个人一半。”

主持人的话讲到这里就不讲了，猜猜看，会发生什么事?有的人就把这张纸“哗”地撕开了，有的是横着撕，有的是坚着撕。主持人如果提出质问：“我说要撕开吗?”大家就会笑起来。这就是沟通不良。主持人只说这一句话，马上就出现不同的结果。

重新分发A4纸，主持人说：“来，每两人共分一张A4的白纸，每个人一半。”这一次就一个人都没有撕了。

接下来主持人作个示范，并说：“现在每个人半张，然后这样子撕。”

于是大家全部都照主持人那样，“哗”地将纸撕开。

2□主持人说：“将半张纸分成一样的大小四条。

马上就会出现两种方法，有的是这样子分，有的是那样子分，不是四条瘦的，就是四条胖的。又不一样。主持人说：“我要四条瘦的。”于是分成胖的纸条统统丢掉。把纸发下去再分，这回每个人都是四条瘦的了。

3□主持人说：“将每一条放在另一条的中间。”

结果全场至少出现了五六种叠放的样子，有的像“米”字，有的像“井”字，有的统统叠放在一起，总之，各式各样的都有。

此游戏说明，话只要一不讲清楚，大家就马上按照自己的想法去做了。做这个游戏，可测验我们是否把话讲清楚了。所谓沟通的过程，就是一个人要在信息发出来时开始编码（Coding），这叫做用一种方法讲给别人听。然后，经过一个渠道以后，到另外一个耳朵里面开始解码（Decipher），即人家的话我是否听得懂。

◇技巧

世上没有天生的演说家，成功沟通的技巧不外乎以下两点：

第一，讲话的人要把这个话讲给别人听，要怎么讲。成功的沟通有赖于讲演者使他的思想成为听众的一部分，并使听众与自己真正地融为一体。很多人无法成为讲话高手的原因就是，他们只顾谈他们自己感到有趣而与听众毫不相关的话题。

第二，听的人要怎么去听。“听”有两个要求，首先要给对方留出讲话的时间，其次听话听音，也就是说，对方讲话时不要打断，应做好准备，以便恰当时给对方以回应，鼓励对方讲下去。

美国汽车推销之王乔·吉拉德曾有过一次深刻的体验。一次，某位名人来向他买车，他推荐了一种最好的车型给他。那人对车很满意，眼看就要成交了，对方却突然变卦而去。

乔为此事懊恼了一下午，百思不得其解。到了晚上11点他忍不住打电话给那人：“您好！我是乔·吉拉德，今天下午我曾经向您介绍一款新车，眼看您就要买下，却突然走了。这是为什么呢?”

“你真的想知道吗？”

“是的！”

“实话实说吧，小伙子，今天下午你根本没有用心听我说话。就在签字之前，我提到我的儿子吉米即将进入密执安大学读医科，我还提

到他的学科成绩、运动能力以及他将来的抱负，我以他为荣，但是你毫无反应。”

这就是乔失败的原因：没有用心听讲。在沟通过程中，如果不能够认真聆听别人的谈话，也就不能够“听话听音”，何谈机警、巧妙地回答对方的问题呢？这是影响解码的第一大障碍。

◇态度

有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人听不懂“荷薪者”，愣住了，不敢朝秀才走过去，于是秀才只好自己走上前去问：“其价如何？”卖柴的人听不太懂这句话，但是听懂了一个字——“价”，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”卖柴的人因为听不懂秀才的话，担着柴转身要走。

见卖柴人要走，想到这么冷的天气，没有柴怎么取暖？秀才急了，一把抓住卖柴人的柴担，说：“你这柴表面上看起来是干的，里头却是湿的，烧起来肯定会烟多焰小，请减些价钱吧！”

这个故事说明，态度其实是沟通的一种筹码，如果你很强大，你的态度一定很强硬；如果你的力量不足或者你的立脚点不强，你的证据不足，你的态度立刻就软化了。

◇知识

所谓知识，就是我们在讲话给别人听的时候，要考虑对方能否理解，是否具备这方面的资质，否则的话，讲了一大堆专有名词，对方不见得了解，或者你讲了一大堆你认为是的道理，可是对方不能理解，这又有什么用呢？

◇社会文化背景

不同的文化有其不同的背景，比如全世界都喝酒，但像我们这样子干杯的国家和人越来越少了。我们认为喝酒干杯是一种人情，认为喝酒干杯是给对方面子，认为喝酒不干杯就是不够热闹。英、美、法、德以及日本、加拿大、意大利等国，他们也是经常喝酒的，但都是一堆啤酒摆在前面，一人一个杯子，喝多少倒多少，至于要不要干

杯，就看你自己了。可见喝酒是一种文化，而不是大家的习惯。因此与老外在一起喝酒，不要叫人家干杯。从心理学讲，叫你干杯你就干杯让人有种受虐狂的感受，这其实是一种很不正常的心理。

//

影响编码的5个条件(2)

不同的文化有不同的想法，与他人沟通时，既要多注意地域文化的不同，也要多注意国家、民族习惯的不同。否则，可能会发生这样的事情：我们在“编码”给别人的时候，自以为是好意，但人家却看成是一种勉强；自认为是一种解释，但人家却认为遭到你暴力的误导；自以为是一种直言，但人家却觉得你讲话太刺耳了。

1□美国文化

美国是一个大国，与中国的贸易交往也特别频繁，所以我们对美国文化也应多多少少了解一下。

赖副理有一次去找他的美国上司，他说：“我在厦门柯达工作了三年，没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳，怎么这三年薪水一直加得不多啊?”各位，如果在你的公司，你的手下跟你讲这句话，你怎么回答他呢？那个美国上司是这样回答的：“赖先生，我们是按照一个人的价值来付他薪水的。我们发现你工作了三年，用的是同一种方法，这三年来看不出你有什么特别不一样的地方，所以你在我们公司工作了三年其实等于只工作了一年，因为另外两年只是COPYandCOPY。赖先生，我们希望你能够改善你自己的工作能力，或者是把自己的贡献度做得更大，那么我们一定会付更多的薪水，价值越高，付的薪水就越多。”最后那个美国上司讲了这么一句话：“赖先生，你看到门口那个警卫了吗？他工作的比你更久，他工作了八年，他的薪水也没有加上，因为他的价值就是在那里。”

自检

1□你的部下如果问你，我的薪水不太高，你会告诉他我们付薪水是按照人的价值，你能证明你值得拿这么多钱吗?

2□你认为工作久了就应该加薪，还是没有这个道理?

有一次，那个赖副理约了另外一个美国工程师，讲好第二天下午四点半要去看他，要沟通沟通。那个美国人就问他需要多少时间，他说那就讲到下班吧，四点半到五点半，结果敲门进去以后，讲了差不多半个钟头，事情就讲完了，接下来，就开始聊别的事情，那个美国人突然间问他："赖先生，你不是说要讲一个钟头吗？"赖副理说："是，不过事情嘛半个小时就可以讲完了，另外半个小时我想聊一聊。"你猜那个美国人讲了一句什么话——"赖先生，如果你早点跟说我，我有另外一个客人，就可以下班以前跟他谈一谈，因为你跟我说要讲一个钟头，我就叫那个客人明天来。赖先生，以后谈一件事情，要沟通多久就告诉我多久，至于多出来的时间，我们是否要交流交流，这是另外的事情。赖先生，麻烦你了！"

还是那个赖副理。一次他跟一个美国副总聊天，那个副总从头笑到尾。赖副理以为自己所提的意见美国副总都赞同，最后他说："那么，副总，我的意见你同意了。"那个美国副总说："NO！我不同意。"原来美国人在笑的时候是表示客气，是表示礼貌。美国副总说："那是礼貌，我同不同意与我的笑容没什么关系。"

我们讲话一听到领导笑了，就知道机会来了，其实笑容与答案是两回事情，为什么我讲话要一定不笑才表示不同意，笑才表示同意呢？笑是一种礼貌。所以下次你跟老外聊天的时候，如果他说："不见得同意。"到最后说："我不以为然。"就否定掉了。其实是否同意一件事情，自有一套道理，与笑不笑没有什么太大的关系。

2□英国文化

英国人特别重视繁文缛节，世界上的大多数行政体系都是他们设计的。英国人自以为非常完整的行政体系是一种规矩，所以与英国人做事情不要抄捷径，不要绕弯子，也不要跟英国人打擦边球，他们喜

欢一板一眼。这是英国人的习惯。而且英国人很注意风度，所以尽管再不同意，也不要让人家难堪，时间一到下午就喝下午茶，这是他们的习惯。

3、日本文化

跟日本人在一起的时候，千万不要称赞其中一个人，日本人的习惯是要称赞就得称赞整个部门，要么就统统不要称赞。在两三个日本人面前，去夸奖其中的一个日本人，会让另外几个日本人非常难受，意思就是他表现得不错，我们几个不行。所以夸奖日本人，就他们一个公司整个夸奖，或那个部门整个夸奖，千万不要挑其中一个人来夸奖。

其次，在日本公司做事，你千万不要做得与别人不一样，他们上班没有什么隔间的，大家统统坐在一起，如果你常常跑厕所，常常打手机，常常看报纸，常常喝茶，下班的时候他们会在门口等你，把你带到树底下去跟你讲，因为他们认为奖金大家都要有，那么动作就要一致，所以日本公司很少发个人奖金，他们一发就统统都有，要么就统统没有，这是日本人的习惯。

4、法国文化

法国人认为，法国是一个非常优雅的民族，所以在法国人面前尽量穿得好一点，与法国人讲话多讲一点有关于你的艺术修养和文学修养，给法国人送报告千万不要写错字，在法国人面前做事情，要有条不紊，东西整理得要非常漂亮。而且与法国人在一起，要显出生活的优雅。吃晚饭要一道道吃，因为他们喜欢这样做事情。

作为管理者，我们要养成一个习惯，遇到不同民族和国家的人，研究一下他们的文化特色是什么，这样可以不让我们自己犯忌讳，如此与他们处理事情的时候，就会非常愉快，很快就可以达到我们的目的。很多人在工作中，由于文化间的差异，结果造成误解，讲起来是非常遗憾的。

//

影响编码的5个条件(3)

交际场上的机智既不能表现太过,也不能不予重

视,因为这不仅牵涉到一个体面的问题,而且还关系

到公务和政府。

——［英］培根

社交的作用在于：同伟人在一起也容易使自己伟大。

——［美］爱默生

◇渠道

讲话给别人听，从信息的传出到接收，中间经过一个渠道，这个渠道很可能会扭曲。在认识什么是扭曲前，先看下面A、B两条线，一条竖的，一条横的，哪一条比较长?

AB人们大都认为竖起的B线长一些。其实这两条线一样长。那么为什么会认为竖起的B线比较长呢？这要从眼球的移动来说起。人的眼球左右移动比较快，上下移动比较慢，用物理学的理论来讲这叫做相对速度，所以人对于竖的东西感觉都比较高，横的感觉到比较窄。有机会去北京长安街看看，两边的楼都很高，但它倒下来连对面都砸不到，那些楼其实没有想像的那么高。为什么？北京长安街宽达一百五十米到两百米，但是长安街旁边的大楼没有几个超过两百米的，所以它就是整个儿倒下来，也砸不到对面，但是它们看上去却觉得很高，其实这是眼睛欺骗了你。这叫做人的一种错觉，一种扭曲。

再来看看第二个图，这里有两条线，X线和Y线。

X线:

Y线:

这两条线也是一样长的。为什么看起来X线比Y线要长一点?因为Y线的头是封起来的，X线的头是开放的。开放关系的例子在生活中比比皆是，如同样大小的房子，如果有落地窗，你会觉得这个房子比较

大；如果满是墙壁，这个房子看上去会比较小。所以，要想让自己家的房子看起来很大，以下几个方法绝对不错：

第一个方法就是使用落地窗；

第二个方法就是使用阳台；

第三个方法就是使用大玻璃。

在人际沟通过程中，如果使用的符号或语言不当，认知有矛盾，渠道有干扰，接收者有偏见等等，所有的这些都会形成一种扭曲，如果不想办法百分之百地使渠道畅通的话，不是听的人有误解，就是讲的人不满意。所以说最困难的事情就是每讲一句话，听的人要能够百分之百地接受到。沟通中间的渠道好比一个黑盒子，不论在商场，还是在工作场合，大家都应该尽量避免这种黑箱子、黑盒子。人人都应将每一句话完全地、没有任何扭曲地传达出去。否则，上面一句话一到了底下，就不知道你在讲什么了，或者想到另外一个地方去了，这就产生了扭曲问题。

小结

□别人对你的问题是否能够理解，对你的想法是否能够接受，这完全靠沟通去取得成果。

□沟通的基本问题是你的心态对不对，其基本原理是你有没有关心别人，对于别人的主动要求，你是否会主动支持和主动反馈。

□世上没有天生的演说家，成功沟通的技巧不外乎以下两点：第一，讲话的人要把这个话讲给别人听，要怎么讲。第二，听的人要怎么去听。

//

****

*第2章沟通的方向和角度

****

与领导沟通不一定非要在他的房间，更不是非要到会议室去。相反，在领导的房间和会议室与他沟通效果最差，因为那里气氛太严肃

了。这里有一个经验值得借鉴：领导很忙，但再忙总得下班回家吧。有些只需要简单回答“YES”或“NO”的，就可以采取这种方法。到公司停车场等候领导，这时他一定会看到你，他就说：“好吧，就这么办。”这些只需要领导讲一句话的沟通，需要到领导的房间去搞个半天，或是一屁股做在会议室讲半个钟头吗?

沟通的方向(1)

本章重点:

1□沟通的方向

2□沟通的角度

第2章沟通的方向和角度有效沟通◆沟通的方向

当你与别人意见相左时，应以你的表情、耐心、所言所行向他证明你是真的关心他。

——［美］保罗·道格拉斯

简洁的语言是智慧的灵魂，冗长的语言是肤浅的藻饰。

——［英］莎士比亚

我们可用人体的三个器官来形象说明这三种不同的方向：

往上沟通没有胆。碰到领导没有那个胆子，这个胆就是胆识。

往下沟通没有心。这个心叫做心情，没有那个心情。

水平沟通没有肺。这个肺叫做肺腑。

下面，我们来讲讲沟通的三个方向：

（1）往上沟通。

（2）往下沟通。

（3）水平沟通。

下图中，GM代表总经理，他底下有三个部门经理，分别是销售部经理SM、生产部经理PM、财务部经理FM。销售部经理底下有甲、乙两个人，生产部经理底下也有丙、丁两个人。那么，所谓往上沟

通，甲对他的经理没有胆。往下沟通呢？总经理对生产部经理没有那个心。什么叫做水平沟通呢？生产部经理对财务部经理没有那个肺。可见，没胆、没心、没肺，这是不良沟通的三个主要症状。

◇往上沟通

这是发生在美国的一个故事：

一个替人割草的男孩出价5美元，请他的朋友为他给一位老太太打电话。电话拨通后，男孩的朋友问道："您需不需要割草?"

老太太回答说："不需要了，我已经有了割草工。"

男孩的朋友又说："我会帮您拔掉花丛中的杂草。"

老太太回答："我的割草工已经做了。"

男孩的朋友再说："我会帮您把走道四周的草割齐。"

老太太回答："我请的那个割草工也已经做了，他做得很好。谢谢你，我不需要新的割草工。"

男孩的朋友便挂了电话，接着不解地问割草的男孩："你不是就在老太太那儿割草打工吗?为什么还要打这个电话?"

割草男孩说："我只是想知道老太太对我工作的评价。"

这个故事的寓意是：只有勤与老板或上级领导沟通，你才有可能知道自己的长处与短处，才能够了解自己的处境。但现实是，很多人因为怕领导打官腔，很少人愿意去跟领导沟通，但是永远不沟通也不是办法。

每个人都有一个上级，都有一个领导，都有一个管着你的人在上面。你总得要跟他沟通的，畏缩或逃避不能解决问题，所以还是以积极的心态应对为好。如何往上沟通呢？有如下三个建议：

建议1：尽量不要给上司出问答题，尽量给他选择题

遇到事情需要解决时，你千万不要跟你的领导说是不是开个会这样的话，因为领导会撂下一句："再说好了。"——"再说"就永远没有结果了。所以对上司讲话不要出问答题，要出选择题。

——领导你看明天下午开个会怎么样?

——明天下午我没空，我有客户。

——那么后天上午呢?

——后天上午我要打个电话。

——那么后天上午十点半以后呢?

——好吧。十点半以后。

——谢谢你领导。我明天下午下班前会再提醒你一下，后天上午十点半我们开个会。

答案很快就出来了。不要对领导出问答题，而应该出选择题。出问答题，领导常常是三心二意，心不在焉，这不能怪他，他太忙了！

建议2：任何地点

与领导沟通不一定非要在他的房间，更不是非要到会议室去。相反，在领导的房间和会议室与他沟通效果最差，因为那里气氛太严肃了。这里有一个经验值得借鉴：领导很忙，但再忙总得下班回家吧。有些只需要简单回答“YES”或“NO”的，就可以采取这种方法。到公司停车场等候领导，这时他一定会看到你，他就说：“好吧，就这么办。”这些只需要领导讲一句话的沟通，需要到领导的房间去搞个半天，或是一屁股做在会议室讲半个钟头吗?

有一次我们董事长要去打球，中午他拎着球杆，我就知道他要去打球了。我就跟他说：“董事长打球啊。”他说：“哎。”

“我跟你一起去。”

“你也打球啊？”

“不，见习见习。”

你以为我真的想见习啊？跳上车以后，我就把笔记本打开了，我说：“反正坐车子闲着也是闲着，董事长，上次您说那个加薪的案子，原则上同意，但是您一直没有确定百分比，您看百分之五怎么样?”他说多了一点，“那百分之四点五呢？”

“好吧，加薪百分之四点五。”

“董事长，你说我们的车床应该换新的，那么有日本的、德国的、美国的，根据我的调查，德国的最贵但是性能最好，美国的最差但是价格最便宜，你看我们干脆买一个不上不下的日本的，还是买一个德国的呢？”

“就德国的好了。好，德国的。”

“董事长，我还有一个问题，我们打算派五个人出国考察。你看这五个人是我来决定呢，还是你告诉我名单?”

“好吧，你决定！”

//

沟通的方向(2)

“那董事长要不要告诉你呢？”

“跟我讲一下好了。”

“那董事长我明天早上把名单给你。”

我一共与他沟通了七件事情，车子就到了高尔夫球场门口了。

“董事长，祝你打球愉快！”

“你不是要见习吗？”

“董事长，我今天突然有别的事情，改天见习。祝你打球愉快！”

董事长可能这辈子都没有看到该下属见习，下属真的想去见习自己不会去，非得跟他去不可？问题是要跟他沟通，坐在车子里面也能沟通。所以在任何地点都可以沟通，只要能够有机会跟领导讲话，就叫做沟通。问题是时间地点要统统自己设计，不是等他下命令，等领导下命令永远都不会有机会。

建议3：一定要准备答案

一定要把答案准备好。没有准备好答案，只有两个后果：第一，领导会在心里说，我要你这个脓包干吗？什么答案都要我来想？第二，领导没有什么了不得的答案，因为他的智商跟我们也差不多，他

怎么会有更精彩的答案给你呢？与其让他想半天也想不出来，还不如干脆给他答案，所以，无论向董事长、总经理还是厂长报告，千万不要只会说："总经理，对于这个事情的裁示，您还有什么意见吗？"

值得注意的是，给老板的答案最少一个以上，因为只给老板一个答案，就是"将军"，好像你非同意不可，这样做是不负责任的。给老板两个以上的答案，最好是三四个。做领导的永远有一个特权，就是在下属呈交的答案里面选一个。还要注意的是，你自己在上面注明一下，我个人倾向于第二个方案，否则你又会落下一个把柄在领导手中：你当一个专业主管，当一个职业经理人，你难道没有意见、没有想法吗？作为下属，与上司沟通，如能做到不但提两三个方案，而且还能对每个方案的优缺点和可能的后果都为上司分析出来，这才是真正负责任的优秀下属。

◇往下沟通

一位成功的老板这样说过："我的下属的确在适应我，但我为了适应他们而作出的努力要多得多。"被称为日本"经营之神"的松下幸之助，他的管理思想里倾听和沟通占有重要的地位，他经常询问下属："说说看，你对这件事是怎么考虑的？"他还经常到工厂里去走走，一方面便于发现问题，另一方面有利于听取工人的意见和建议。所谓所见略同指的就是这个道理。韦尔奇也是沟通理论的忠实执行者，为了充分了解下情，他喜欢进行"深潜"。可见，掌握与下属员工沟通的技巧和艺术，对领导者无疑有着举足轻重的意义。那么，怎么做才能使往下沟通有成果呢？有三个建议供大家参考。

建议1：多了解状况

与下属沟通时，如果你是一个"空降兵"，自己以前并不是做这一行的，给你一个建议：多学习，多了解，多询问，多做功课。

上海有一个有名的百年老店，可是它的经营始终不好，这就是权力都是从上面下来的后果。为什么这样说？因为上面派了一个总经理

去管，他这一辈子没有干过酒店，不具备管理的经验，怎么可能搞好经营呢?

记住，不了解状况就发表言论会显得外行，只有了解状况后，你才可以掌握主动权。可以这样对他说：“你说呢？我现在听听你的意见。”不了解的事情你跟他说做得不好，下属就会“将你军”地反问你：“领导，如果你觉得我做得不好，那么你做给我看。”你马上就很尴尬。当然，下属可能不敢公开对你这样讲，但是在他的心里肯定会这样说，你有这个本事你做给我看。所以，与下属沟通多了解他，多了解状况是一件非常重要的事情。真的不了解就回去做功课，把功课做好了，再把你的手下叫过来面对面地谈，这样你言之有理，人家才会心甘情愿听你的话。很多领导都说底下的人不听话，其实他不想听是因为你说不出什么。

自检

１□是否会利用下属升职、生日等大好时机，主动与下属推心置腹，从其感激的语言中获取自己需要的信息?

２□是否会利用下属工作汇报完后，突然谈一些汇报外的话题，观测下属的实际想法与该方面的能力?

建议2：不要只会责骂

哪个孩子不是在尝试中长大的？如果你的孩子在吃饭的时候——他只有三岁，饭碗掉到地上摔烂了，你“啪”一个耳光就打上去，那么，你家孩子以后拿碗手都会发抖。其实，正确的做法是，他的碗摔碎之后，你用很快的速度把它收走，然后再给他一个新碗，说：“小宝啊，再拿拿看，刚才那个碗是怎么掉下去的?”你很快就会发现，他自己会发现那个碗是怎么掉下去的，这就叫做尝试。用一个碗的代价，让一个孩子知道如何端碗是值得的。所以换句话说，花点学费，让属下去体会是值得的。很多领导不愿意犯任何错，也不愿意让下属做任何实验，这听起来很安全，其实他就成了一个永远长不大的业务员。

建议3：提供方法，紧盯过程

与下属沟通，重要的是提供方法和紧盯过程。如果你做过业务，就告诉他合约是怎么签的；如果你管过仓库，就告诉他存货是怎么浪费的；如果你当过财务，就告诉他回款为什么常常有问题。总之，做人家的领导，就是要给人家方法。沟通就是为了要获得方法，你既然比他有经验，就把你的方法提供出来。但是人总有一种惰性，为了防止有人偷懒，方法提供出来后，还要紧盯过程。

//

沟通的方向(3)

◇水平沟通

什么是水平沟通?这里指的是没有上下级关系的部门之间的沟通。因部门和平级之间沟通经常缺乏真心，没有肺腑之言，没有服务及积极配合意识，所以水平沟通存在很多障碍，最常见的就是“踢皮球”了。在全球企业视野内，这样的障碍无处不在。正因如此，水平沟通对双方的沟通能力提出了很高的要求。

1□主动

在单位，王经理与同级领导的关系非常紧张，他为此感到很苦恼。这一天，他向朋友诉说心中的苦闷，朋友给他讲了一个“让地三尺”的故事：

古时候，一个丞相的管家准备修一座后花园，希望花园外留一条三尺之巷，可邻居是一名员外，他说那是他的地盘，坚决反对修巷。管家立即修书京城，看到丞相回信后的管家放弃了原计划，员外颇感意外，执意要看丞相的回信。原来丞相写的是一首诗：

千里家书只为墙，

让他三尺又何妨。

万里长城今犹在，

不见当年秦始皇。

员外深受感动，主动让地三尺，最后三尺之巷变成了六尺之巷。王经理听了很受启发，现在，他和同级领导相处得非常融洽，且配合默契，工作效率也大大提高了。

水平沟通第一个要求是主动。案例中王经理前后的变化，道出了一个永不磨灭的真理：只要主动与同级部门沟通，自然就会拥有博大的胸怀。

2□谦让

在企业里，凡是比你先进来的人，都是你的前辈。日本人遇到这种情况，他们有一句话叫："先进。"无论谁进入企业工作，面对其他部门的同事要谦虚，多称他们为"先进"，多称他们为前辈，这对你没有任何坏处。你为什么要人家记得你是大学高才生？这种高傲的态度很难让人家帮助你。一个人只有学会了谦虚，在需要帮助的时候才会容易得到别人对你的支持。

3□体谅

一个业务经理跟厂长说："厂长，这个订单你给插个单吧！"插单，就是在生产计划中，临时来了一个订单把它插进去。

厂长不能够接受，说："这样插来插去，乱七八糟的，这个工厂还能干什么？"

业务经理："厂长你不想插，我也无所谓，公司都不在乎，我也不在乎，反正你看着办。"说罢，就走了。

厂长心想："跟我来这套，我就不插！"

这时，另一个业务经理也要插单，他去找厂长时完全不是刚才那位那样的态度。他说："厂长，我刚刚坐上这个职位，好不容易抢了一个订单，看起来是个小订单，但对我来讲是拼了半条老命才拿到的。厂长，我知道您的工作很满，但是我已经查了一下，下个礼拜二、礼拜三、礼拜四，您分别各有两个小时的空档，我这张小单四个钟头就可以做完了，您看，下个礼拜二到礼拜四，我能不能用你其中四个钟头，比如说礼拜二两个钟头，礼拜三两个钟头？"

厂长还在犹豫。业务经理又说道："厂长，我的兄弟我会叫他过来帮忙，你看是搬材料还是搬机器?还有，厂长，我手上有一点点预算，两万块钱，我打算拨个五千给你的兄弟们，加加菜，喝喝汽水，你看怎么样？"

厂长一听，笑了笑说："好吧，你的兄弟不用过来。"

当然不用过去，去了也是白去，他们又不懂工厂生产，但是那五千块不要忘记。

为什么前一个业务经理插单不成，后一个业务经理就成功了呢?一个人跟别的部门沟通的时候，不但要主动地帮别人把事情分析好，还要想方法让人家只说："是"、"可以"，这叫做体谅。而不是说："厂长，你不在乎，我也不在乎，公司无所谓，我也无所谓。"这招叫做烂招，人家根本不怕，有本事去状告董事长好了。何必要弄成这样呢?所以一个人要多体谅别人，从他的角度去替他着想，替他排时间，替他去找预算，这才叫做真正解决问题。

4□协作

人都是先帮助别人，才能有资格叫人家来帮助你，这就叫做自己先提供协作，然后再要求人家配合。我们不妨借用团队管理的例子，来说明这一道理。令人欣羡的高绩效团队是一支常胜军，他们不断破纪录，不断改造历史，创造未来。作为伟大团队的一分子，每个人都会骄傲地告诉周围的人说："我喜欢这个团队！我觉得自己活得意义非凡，我永远不会忘记和那些人心手相连、共创未来的体验。"

有一次，我到马来西亚出差，在机场看到一个很漂亮的高尔夫纪念品，我就把它买回来了，其实我不打高尔夫。但我们那个财务经理很喜欢打高尔夫球，我要把那个纪念品送给他。后来我发现税法修改，我就马上买了两套最新修改的税法，也送给了他。我当然知道，他要叫公司买公司也会买，但是我买了两套送给他，那个感觉就不一样了。结果有一次我的原料商跟我说，我们公司每次给他们开票时间太长，他们都不想把好的材料给我们了。没有好的材料哪能做出好东

西？我只好去跟财务经理说：“财务经理，对方说我们每次开票，开三个月的久了一点，那个好的铁砂可能不想卖给我们了，你看开两个月怎么样？”

他愣了一下说：“当然。只要董事长没有意见，我就没有意见。”

“太好了，财务经理，我刚才跟董事长汇报过，他说只要你没有意见他就没有意见，既然你们两个都没有意见，那么就开两个月的吧。你看怎么样？”

//

沟通的方向(4)

“好吧。”

问题就这样解决了。为什么？早开和晚开与财务经理有什么关系?公司的钱又不是他的钱，但是他不想开就可以不开。他为什么答应开两个月的呢？其实是我先帮了他的忙，再过来要求他帮我的忙。

联合国教科文组织“国际21世纪教育委员会”报告《学习：内在的财富》中指出：“学会共处”是对现代人的最基本的要求之一。这是人与人之间、民族与民族之间、国家与国家之间互相依存程度越来越高的时代提出的一个十分重要的教育命题。学会共处，就要学会平等对话，相互交流。平等对话是互相尊重的体现，相互交流是彼此了解的前提，这不但是人际、国际和谐共处的基础，也是水平沟通的重要特征。

5□双赢

跟平行部门沟通的时候一定要双赢，我们叫做“WINWIN”。这个名词最近很流行，但大家都只会讲这句话。双赢以前一定要有个利弊分析，这是为什么呢？我们可以这样来设想：如果你与别人沟通的时候，你对他说这东西对他很有帮助，人家会笑：对我有帮助？人不自私天诛地灭，不会吧?所以“对你有帮助”这句话最好不要讲，因为太虚

假。另外有一句话也不要讲——“这个东西对你很重要。”应该说“WINWIN”，即两边都有好处。

会谈判的人知道对方什么时候讲真话，什么时候讲假话，什么条件可以交换，什么条件一定会坚持，于是这个谈判一定会成功，大家达到双赢。与别的部门进行水平沟通时，以双赢为前提同样重要。

//

沟通的角度(1)

大家都在说，沟通，沟通，沟通。其实从沟通的角度来看，我们会发现一个很有趣的事情：失败和倒闭的公司，都有总经理，都在装电脑，都在开会，都打广告，那么为什么有的公司倒闭，有的公司成功呢？这其实就是一个沟通的问题。

（1）角度1：总经理。

（2）角度2：电脑。

（3）角度3：开会。

（4）角度4：广告。

◇角度1：总经理

哪个公司没有总经理？可是有的总经理在沟通的时候，底下的人并不知道他说了些什么，这就是失败和倒闭的公司。有的总经理沟通得就很好，这就是成功的公司。

李先生当初在做饮料时，没有几个人说他不懂饮料。其实他以前不是做实业的，严格讲起来，他做饮料主要是财务操作。李先生也许认为，财务操作和资产操作可以将公司迅速膨胀起来，他这个想法底下有多少人以为然，或不以为然？在企业里面，一定有很多厂长和副厂长是做实业起家的，但是李先生年纪轻轻，二十几岁就能当总裁，而且刚开始时做得很好。于是李先生在跟底下的人沟通时就出现了一种障碍。李先生认为做公司就是要把它做大，但底下的人总是认为要

稳扎稳打；李先生认为重要的是收入，但底下的人只在想从哪里获得收入；李先生认为只要能够将别的公司吞并就吞并，但底下的人认为吞并下来后是否养得活。

由此类推，可发现总经理和下属沟通时，有以下几点不良表现：

第一，开会是总经理的话先讲，其实总经理的话要后讲，多听人家讲话。

第二，开会时总经理的话总是多讲，其实是要少讲，总经理最重要的是做结论。

总经理要常常听别人讲话，而不要坐上了总经理的“宝座”，就认为什么话都应该是由我来讲，如此一来，中间就会产生沟通的问题。所以，总经理应该多把话留给别人讲，自己的话放在后面讲，要善于听话，善于做总结，这样才可以听出来别人的问题，才可以发觉到别人的想法。否则，你的话一讲完，就再也没人去补充了，这叫做失去了沟通。套用一个典故，公司成也总经理，公司败也总经理。

许多公司一开会，就喜欢搞一条长桌子，上面坐很多领导，像工作汇报一样，“劈里啪啦”都是上面的人在讲，底下一点声音都没有。这哪里叫做开会？这叫做政令宣达！如此这般，何必开会呢？干脆把宣达的内容摆在网上，大家看一看就算了。就沟通而言，大费周张的“大场面”并没有什么大的意义。其实领导应该是坐在底下，谁要讲话谁上去讲。这样不但使下属感受到平等，营造了畅所欲言的氛围，还有利于提升组织内有效沟通的能力。

◇角度2：电脑

成功的公司都装电脑，倒闭的公司也装电脑。电脑是什么？很多人都认为，电脑可以帮助我们提高工作效率。其实不然，电脑会加减、统计、分析、绘图，但是电脑不会作决策，所以总经理不要常常坐在自己的办公室，坐在电脑前。

有一次，我走出办公室，站在一个职员后面。那个职员一直在操作电脑，他以为我在欣赏他的打字速度，越打越快。我故意不讲话，

看了大概15分钟后，我就问他：“小周，你从刚才打到现在，在打什么？”“总经理，你不是在看吗？”“我是要你告诉我，你觉得你刚才打的东西有哪些对公司很有帮助。”他就不吭声了。于是我提高声调说：“全体同仁，大家都注意了，我在跟他讲话，其实是在跟全办公室的人讲话，大家记住了，一个人电脑打得再快没有用，重要的是打了些什么东西，一个人天天上网没有用，重要的是抓了多少有用的信息。”

一个公司如果是亏本，你的图做得再漂亮也是亏本；一个公司的产品有问题，你设计了半天的表格还是有问题。电脑不会代替我们去思考，反而会让我们沉入电脑里面，不知道寻找答案。因此千万别弄错了，以为都在操作电脑，就表示都在上班。其实电脑并不是特别有用，它只是在计算上面替我们加快了速度，在分析图里面替我们设计了一个个统计符号，但是你要在那里面找到答案，不太可能！所以千万不要很得意地告诉别人，你们公司很厉害，每个人手中都拿着一个笔记本电脑。根据经验，操作电脑最快的员工通常职位最低，不太会操作电脑的都是总经理和董事长，因为人家用脑筋在思考和工作嘛！

很多人到客户那边喜欢拎个笔记本电脑，“啪”地打开给客户看。但事实上，东西能够卖掉，不是因为带着电脑去。电脑带去又怎么样呢？打开给客户看又怎么样呢？很多业务员犯这个毛病，以为有了笔记本电脑就非常方便，“啪”地就打开，还一直念给客户听。客户说：“关起来，你把那个盘片留下，你回去。”谈判就结束了，从今以后这个生意就没得做了。客户不需要你念那些东西，你把盘留下来，让人家自己看就是了。你跟客户说你的东西好，好在哪里？客户为什么要买你的东西？这个电脑说得出来吗？许多公司都犯这个毛病。自从有了电脑以后，一停电好像全公司就放假了一样，这是为什么？大家都以为电脑就是一切。其实根本不是这样的，电脑买得越多的公司，可能倒闭得越快。

◇角度3：开会

//

沟通的角度(2)

成功和失败的公司都要开会，在几种沟通里面最重要的就是开会，因此我们的企业在每天、每周、每个月都花很多时间在开会。

为什么大家都这么喜欢开会？研究的结果是，开会是一种瘾，不开难过，大家一见面，就说我要开会去了。这就说明，开会是一种权威和满足感的体现，开会当主讲者、当主席，有一种非常兴奋和自我满足的感觉。原来开会是一种兴奋剂，所以每到开会时，“哎，各位我们要开会”，讲这个话的领导透着喜悦的心情，底下的人又都活跃起来了：“呵呵，又要开会了！”

一大堆人坐在里面，不晓得在开什么，这就是开会的通病，它可以写成一首新的“了字歌”：

事先没有讲清楚了，

然后事先也没有准备了，

进去就随便讲话了，

然后大家也没有兴趣表决了，

一举手就都统统起立鼓掌了，

开完会后也没有人去管了……

会议有很多可以改善的空间，应该先从哪里做起?以下七点建议供参考（如下图）：

会议改善树形图

建议1：谁参加

通常，参会的人太多就不知道谁真的该听，谁可以不用听，最后的结果是，大家就不讲话了。其实开会要分两种人：

第一种：非要参加的那种人，就非讲话不可；

第二种：不需要参加的人，听着就可以了。

在这方面，高效能公司发会议通知的时候，上面一般会特别写上两行，其中一行写明哪些人员是必须参加的，另一行写上哪些人员随意参加即可。这中间有什么区别？必须参加的人不到，领导者要追究其责；随意参加的人高兴就进去听，不高兴就可以不进去，对不进会场听的，会后把会议记录复印一份给他即可。为什么呢？因为有的人只想听会议里面的其中一个部分，比如说今天会议谈到一个物流的议题，那么仓储的人就过来听听，谈完他就走了，因为下面是财务的议题，跟他没有关系。

为了解决这个问题，建议将公司的会议桌设计成如下图所示的样子：

形状并不重要，重要的是在开会时要区分两种人：一种人是必须参加的，坐在里面那一圈，不但要到而且一定要发言，不然你来干什么呢？另一种人可随意参加，坐在后边座位上，可以听也可以发言。再强调一点，要先把会议的各个议程表发下去，这样有利于随意参加的人掌控时间，他一看："嗯，这个议题我有兴趣。"那么他就在那个时间进来，这一议题完了，他就出去了。所以，为什么一开会，就是统统都要参加呢？结果耽误了很多事情。

不要动不动就将总经理的名字写到会议通知上去。很多公司有这样一个毛病，认为开会没有总经理就不像个会，结果总经理那天没来，因为有一个客人；下次总经理又没有来，因为他要到北京去；再下次总经理又没有来，因为他出国；最后那个月末会他又没有来，因为他生病在家……这样的后果是，会议通知单一发下去，上面写着总经理要参会，大家就会说："他不会来了，他不会来了。"所以一开会，大家就抱着汽水、瓜子、花生米统统进去了，文山会海，一天到晚在那边开会，除了每个月吃掉六斤瓜子以外，什么事都没有干，这种会开与不开有什么区别呢？

建议2：谁主持

很多公司的会议都由总经理主持。对这件事情不要不以为然，作为公司的高级主管，应该多听少讲，不要什么会都是你主持。

一个公司开会的时候，坐在上面的有三种人：第一种人是主席，可把这种人定位为副总；第二种人是导言人，可把这种人定位为经理；第三种人是观察员，可把这种人定位为总经理。这个会是指大会。如果是小会的话，那么经理是观察员，副理是主席，主任与组长是导言人。如果是工厂，厂长是观察员，副厂长是主席，导言人是车间主任。在这一体系里，最重要的人应该是导言人。

大家看过外国的电影，都知道在外国的法院里，法官的位子稍微高一点。在公司的会议室里，导言人在前，主席在后，主席的位子也应坐高一点，意思就是主席是维持秩序的人。真正讲话的是导言人。观察员呢？应坐在主持旁边观察，必要的时候，插一两句关键的话，但是大部分的时间是沉默的，除非会场发生事情，发生问题大家争执不下才讲话。作为总经理，在会场上，重要的是用脑冷静地去思考他们在讲些什么。

建议3：谁控制

这个会场是谁在控制，上面谈的三种人各有各的功能，我们来看答案。主席是控制秩序的，导言人是控制时间的，比如说今天下午公司开会，从两点半开到四点，也就是90分钟。那么就可以给每个人20分钟，四个议程，一共80分钟，另外10分钟给主席，或者给观察员作结论，大致上这样子分配，这是什么意思？这就表示你的时间是20分钟，而且议程排得很清楚，中间有一个是物料部门，他也有20分钟，结果与他有关的仓储部门想要来听，只需听２０分钟即可。

建议4：谁先发言

建议5：谁负责和谁追踪

除非把负责人找出来，我从来不愿意这样子，把自己弄得这么惨，我来盯全部的事情，我在加班，他们在外面唱KTV，这叫做谁负责和谁追踪。这两件事情在散会之前如果没有答案，就是召集人的

事。我们公司规定，谁召集会议谁负责，难怪大家都喜欢开会，反正吃瓜子、喝茶，开完会以后，总经理要倒霉了，哪有这种事情？谁召集谁负责，除非你能够把当场负责的人给我点出来，这是第五个建议。

//

沟通的角度(3)

建议6：谁在浪费时间

为什么开会一开就是两三个钟头？仔细研究一下就会发现，原来是有人在浪费时间。很多公司将开会议程都写得很好，今天早上开会，9:30会议室集合，但是从来没有人写几点钟散会，就是写了也是假的，知道问题出在哪里吗？那就是资料不应该在会场阅读，而应该在开会前发给参会者，一到会场就能直接讨论和表决。开会的目的就是为了马上把结果找出来，而不是拿着一叠资料到会场上来看。

有一次开会，我看到小郑在那里看资料，尽管他掩饰着，但那动作一看就知道，我就问他："小郑，我看你好像没有读过资料。"他笑一笑。我说："小郑，我们现在就要表决了，你没有读资料就没有办法表决，你现在出去，将资料读一下，读完了再进来。"他就红着脸拿着资料出去，坐在门口那里读。接下来我就说："各位，资料都看过了吧?"底下一片沉默。"好，现在开始就第一个议题进行表决，表决完了以后，我们开始复议第二个议题。"20分钟我们的会就开完了，出去的时候小郑还在那里看，那个资料有140页，他才看到第20页，我走到他面前就讲了最后一句话："小郑，这是第一次，也希望是最后一次。记住了！"

会议在讲一个电磁管，参会者却聊到厨房去了，这么乱七八糟地开会，所以就是一天到晚浪费时间。在会议中，大家不断地翻阅资料是浪费时间。不能准时开完会，同样也是一种浪费。

有一次开会，我把闹钟带进去：“各位，我今天带了闹钟来，十一点半散会。”他们都笑起来，我没有吭声。结果到十一点半，“叮铃铃”闹钟响起来了，会却只开了一半。我说：“哎呀，闹钟响了我们散会。”这时有人说：“还有一半没有开呢。”“我不是告诉你们到十一点半散会。各位主管，会明天重开。散会！”

第二天我又把闹钟带进去：“各位，今天我们重开，十一点半散会。”每个人眼睛都盯着闹钟，结果11:28就结束了。

真理是一个必须成熟以后才能摘下来的果实。

——［法］伏尔泰

真正的价值并不在人生的舞台上，而在我们扮演的角色中。

——［德］席勒

建议7：谁结论

会开了半天没有答案，那开这个会有什么用？这叫做无能。没有答案的会一个月内就不要再开第二次了。

在我的管理实践中，我体会到，作为公司高级管理人员，总经理即使有答案，也不要先把它讲出来。其实人与人是一样聪明的，只是运气好，我坐在这个主管的位置，可底下人的脑子并不差。问题是你要逼迫他。所以我在开会的前一天，就把我的答案放在口袋里，但开会的时候我不会拿出来。第一个我要激励他们；第二个我要要求他们；第三个我要利用他们。结果真的没有答案，我就站起来说了：“各位，我们公司的规定是，没有答案不准开门，要开会就要有一个结果。刚才好像各位都没有什么答案。在没有答案以前，我的答案就是最好的答案。”还好，这一招我很少用。有的时候，我的纸片还没有掏出来，听他们在讲答案了，我就开始流汗了，他们的答案比我的还好。

不要再漫骂文山会海了，其实，这是一个公司总经理要负的责任。以上七点建议都与总经理有关，总经理如果有决心要改善这个会议，会议不可能得不到改善，但不知道为什么大家都在那里批评，这

个事情就一直不断地演变。结果这个会没有开好，沟通变成了不通，这是一件非常遗憾的事情。

◇角度4：广告

行销学上有一句名言："全世界的广告至少有一半是无效的。"不相信？昨天晚上看过电视吗？对昨天晚上的电视节目，印象最深刻的广告是哪三个？说得出来吗？可能没有几个能够马上答出来。其实昨天晚上的广告有几十个、几百个，在你的印象中连讲三个都有困难，这就证明广告猛打，不见得有用，没有几个不得了的企业是靠广告成功的。如果广告可以帮助一个公司成功，花个一千万的广告费，不就行了吗？广告并不见得能够帮助我们的企业，追根究底，你想要传达的信息，消费者能否感受得到，这中间有一个沟通问题。

这是某通信公司的广告。一个黑黑的巷子，上面画了一对翅膀，翅膀上面还有一个光环。很少有人说得出来这个广告代表的意思，有人还为此问过该公司："这个广告代表什么意思？"对方说："我也不知道。"这个广告要传达的意思，没有几个人说得出来，而这个广告却花了两百万。

消费者对广告是直觉的，他觉得进去了就是进去了，他觉得没进去就是没进去，更何况在现实生活中，消费者买东西也不是真的靠广告。

小结

□我们可用人体的三个器官来形象说明这三种不同的方向：往上沟通没有胆，往下沟通没有心，水平沟通没有肺。

□失败和倒闭的公司，都有总经理，都在装电脑，都在开会，都打广告，那么为什么有的公司倒闭，有的公司成功呢?这其实就是一个沟通的问题。

心得或感悟

//

****

*第3章突破沟通障碍

****

很多人都带有偏见，这些偏见有时都不知道是谁先弄出来的，久而久之就形成了一种偏见。人家说同样一个职位，用男职员比用女职员好，这句话是一个偏见。因为社会学家证明的结果，女人和男人的智慧是差不多的，工作的耐力及对公司的向心力也是差不多的，只有对那种危险的事情，女人的体力差一点，持重的事情女人的精神负担不了，但是并不能因为这样就否定女人的工作能力。

沟通的个人障碍(1)

本章重点:

1□沟通的个人障碍

2□沟通的组织障碍

3□障碍的克服第3章突破沟通障碍有效沟通◆沟通的个人障碍

沟通存在十种障碍，人与人之间存在的障碍叫做个人障碍；公司之间存在的障碍叫做组织障碍。我们先来看沟通的五种个人障碍：

（1）地位的差异。

（2）信息的可信度。

（3）认知的偏误。

（4）过去的经验。

（5）情绪的影响。

自检

沟通有五种个人障碍，它们分别是地位的差异、信息的可信度、认知的偏误、过去的经验、情绪的影响。自我检查一下，你身上有这五种障碍的任何一种吗?

◇地位的差异

地位的差异可从以下两个方面来考察：

1□下对上好沟通，还是上对下好沟通

经理或厂长这样比较高的主管，不要埋怨下属不来找自己，反而劳动自己每天去找他们沟通。这个道理很容易明白，谁敢与上面沟通?当然是上面跟底下沟通，所以银行的行长不可以对职员说："你看都是我找你们沟通。"因为你是行长，根据心理学上的研究，由上往下沟通比较快也比较容易，由下往上沟通比较慢也比较困难。对下属而言，谁都不愿意主动跑到行长的房间，说："行长啊，你现在没事啊，我跟你沟通一下。"这样的人太少了。所以作为一个行长，要主动下去跟人家沟通，而不是坐在房间里等人家进来跟你沟通。

这里给各位一个小小的建议：

一个高级主管不要常常坐在办公室里，应该坐在外面，这样人家能够接近你，就容易与你沟通，你回到你的房间，就再也没有人愿意敲门。因此，一个高级主管应该有两张桌子，一张桌子摆在总经理的办公室中，漂亮的，而且很大的；另外一张桌子摆在外面，跟员工坐在一起。英特尔的总裁就有这个习惯。

2□专门术语

每个人都炫耀自己的专业素养，所以讲话的时候，那些专有名词就跑出来了。其实各行各业都有它的专门术语，所以你要与你的客户沟通，或跟其他不懂这一行的人沟通，不要过度地搬弄专门术语。人家不好意思说听不懂，但是你却因此失去了沟通的机会，最后生意也谈不成。这又何必呢？我们来看几个案例。

医生会跟某一个护士说："给他打一个I□V□。"这句话很少有病人听得懂。其实就是吊盐水的意思，原文的意思就是点滴，又叫做注射，是从血管注射，这是医学界的术语，医生跟护士这么说，护士当然听得懂。但是病人就可能听不懂了，心里想是不是给自己安乐死呢?

"张先生，你这个合约不能够对抗善意的第三人。"这句话是法律上的专门术语，就是当事人两个互相知道，但是上面的条文对其他的人没有约束力，你不能因为你们两个这么说就算数。比如我说这个地

方很危险，贴了一个英文布告，这个工厂的员工都懂英文，那么英文布告都看得懂，结果有人不知道，“扑通”掉下去，在法律上面叫做不能对抗善意的第三人。只要你这个布告人家看不懂，就等于没有贴，你们看得懂是你们家的事情，对别人不具法律效力，你一样要赔偿。

如果证券公司跟你说这个股票可以买，最近正好除权，没有几个人能听懂除权股是什么意思。其实，除权股的意思就是说，股息已经分过了，这样的股票通常比较便宜，逢低把它买进将来有涨价的空间。可是对这种除权股的概念，只有金融界的人士明白。

在沟通的个人障碍里面，这一点特别值得注意，即一个人在卖弄他的专业术语的时候肯定会影响沟通的正常效果，因为这会令人产生隔阂感，人家听不懂你在说什么，又不好意思问，你最初的目的无法达到是在情理之中的事。建议在沟通时，遇到专有名词，尽量地将它直白化，采用让人家听得懂的方式进行沟通。

◇信息的可信度

作为一个领导者，如果讲话没有公信力，就很难想像这个话要相信呢还是不相信。所以，总经理要记住，你的话一讲出去就要有很高的可信度，如果常常讲一些很虚的东西，久而久之底下的人就没有兴趣了。总经理在讲话和传递信息的时候，至少要有80％的可信度。那种没有可信度的东西讲多了没有人相信，最后不但浪费时间，还会影响到沟通的效果。

◇认知的偏误

很多人都带有偏见，这些偏见有时都不知道是谁先弄出来的，久而久之就形成了一种偏见。人家说同样一个职位，用男职员比用女职员好，这句话是一个偏见。因为社会学家证明的结果，女人和男人的智慧是差不多的，工作的耐力及对公司的向心力也是差不多的，只有对那种危险的事情，女人的体力差一点，持重的事情女人的精神负担不了，但是并不能因为这样就否定女人的工作能力。

用结过婚的还是用没有结过婚的女人？有人说，我们最好用那个没有结过婚的。这其实也是一个偏见，说结过婚的就会常常关注她的家庭，关注她的孩子，关注她的爱人，其实没有结过婚的女孩子，搞不好更心猿意马，因为还没有出嫁，所以每天口袋里都有四个名单——甲乙丙丁，也不知道嫁给谁好，没事就在那里排队组合：

//

沟通的个人障碍(2)

甲乙丙丁

不

乙丁丙甲

不

乙甲丙丁

……

◇过去的经验

做主管不要常常说这是我的经验，你应该跟他这样讲，我过去遇到这种事情的时候，我有这种想法，现在说出来给你作个参考。因为经验不见得是正确的，也有错误的经验。

有句话叫做成功不可以COPY，如果打折就可以解决问题，百货公司只要打折就可以了，你看看各大城市的百货公司，每年到了年底即快要过圣诞节的时候，哪一家不打折?如果打折真能解决问题，一些百货公司还会倒闭吗？其实那是一个过去的经验。作为一名主管，千万要记住，以前成功的方法不能再用，再用就不见得能成功了。

◇情绪的影响

情绪所涵盖的不只是精神层面，其所影响的也不只是个人感受的问题而已，还影响认知思考、行为表现。有人将情绪、行为、认知比

作等边三角形的三个角，三者必须配合而非抗衡，才能使个人身心状态处于平衡状态。

你与别人沟通的时候，最容易受到情绪上的干扰，因为人都有脾气，尤其是做到总经理时，压力太大，心情常常不好，如此，就迫使稳定状态的情绪等边三角形变成了不等边三角形。如下图所示。

魏征每次讲完话的时候，唐太宗都出去散步。为什么？有人问他："皇上，魏大臣为什么每次讲完话，你都出去散步？"唐太宗说得很简单："我怕我杀了他。"其实魏征是谏议大夫，你知道魏征以前是谁的人吗？魏征是唐太宗李世民的哥哥的人。唐太宗把自己的哥哥杀死以后，能够继续用魏征，这一点就证明他很包容。但是魏征更了不起，他不因为他以前的主子——唐太宗李世民的哥哥，他就对李世民非常巴结，他照样批评李世民，但是李世民知道他讲的是对的，只好出去散步，进行深呼吸。

古代先哲亚里士多德曾说过："问题不在情绪本身，而是情绪本身及其表现方法是否适当。"各式各样的困扰之源并不在情绪，关键在于你能明白妥善处理情绪的重要性。李世民之所以成为大唐盛世的君主，就是因为他很少受情绪的影响。

作为领导者，明知自己脾气不是很好时，可作一个这样的简单约束：下一个重要的决策，而且这个决策会让人痛苦，尽量在桌子底下摆一个晚上，第二天再拿出来，隔一个晚上让情绪沉淀沉淀，情况可能就完全不一样了。

有一次，一位总经理要开除一个副厂长，那个家伙做了一件几乎不能原谅的事情。报告写好后，总经理知道自己的脾气不好，于是将它塞到抽屉里面，第二天上班的时候，如果还是这样的想法，只要一交代人事部门，那个副厂长一个礼拜之内就要离开。第二天，总经理将昨天的报告拿出来再看，却发现处罚得太严重了！于是悄悄地毁了这份报告。全公司没有人知道这件事情。事情就这样过去了。其实这

个副厂长是个不错的人，他的能力非常强，是公司里少有的优秀干部。

//

沟通的组织障碍(1)

自检

组织机构臃肿，结构设置不合理，各部门之间职责不清，分工不明，就会给沟通双方造成一定的心理压力，引起传递信息的失真和歪曲，从而失去信息沟通的有效性。自检一下你的组织是否发生了这样的情况。

沟通的组织障碍，就是公司里面所发生的问题。组织的内部结构以及组织长期形成的传统及气氛，对内部的沟通效果会直接产生影响。公司之间的沟通又有哪些障碍呢？它们包括：

（1）信息泛滥。

（2）时间压力。

（3）组织氛围。

（4）信息过滤。

（5）信息反馈。

◇信息泛滥

1941年12月，日本偷袭了珍珠港，结果1942年，罗斯福总统在他的档案里面突然间发现一件事情，说："哎呀，中国在去年四月就通知我们，日本人可能偷袭珍珠港。"第一个知道日本可能偷袭珍珠港的是中国情报部，根据情报日本人可能要发动太平洋战争，偷袭珍珠港，没有想到这么重要的一条信息却淹没在了一大堆的档案里面，等到罗斯福在第二年四月看到的时候，珍珠港已经偷袭完了五个月，这就叫做信息泛滥。

自从发明电脑和互联网以后，公司内的信息泛滥成灾，很多人上班的第一件事情就是打开电脑接收电子邮件，只看和回就几乎花掉两个钟头，一天到晚搞这种事情，真是太浪费时间，也太浪费精力了。因此，上班打开电子邮件的时候，不要每个都看，每个都回，先看看客户回的重要邮件即可，其他的中午再看，先把今天上班这件事做好才是最重要的。自从进入信息时代以来，每个人都在那里搞信息，好像一个个都是黄金万两的信息，其实都是一些垃圾邮件，里面90％是没有什么意义的。这种垃圾邮件特别容易干扰我们的工作，弄得大家每天淹没在信息海洋中，最后被海水呛死了都不知道。

送报告给领导看时，这个信息要整理。一般而言，如果普通员工所看的信息是30页，给经理、副理看最好就是20页，给总经理、副总经理看最好就是10页，给董事长看最好就是5页。这并不表示信息不愿意完整地给董事长看，而是董事长没有时间什么都看。宝洁有这么一句名言："尽量用一张纸。"所以公司送董事长、总经理、厂长等等的文件上面一定要有一个摘要，不管底下有多少页，摘要一定要把重要的事情讲完。

◇时间压力

当年为了福克兰岛，英国与阿根廷闹得很不愉快。为了这个小岛，英国首相只用了三天时间就作出了对阿根廷宣战的决定。但是，英国议会在讨论骑摩托车是否要戴安全帽的议案时，讨论了三年却还是没有结果。

在时间的压力下，很容易产生仓促的决定。管理学上有一个很有名的理论，叫做芝麻绿豆原理。所谓芝麻绿豆原理，就是对于重要的事情两三天就下决定了，而对于芝麻绿豆的事情却拖了两个月都没有下决定。重大决策有时太过于仓促就下决定了，而芝麻绿豆的事却要搞半天，在沟通中，经常会发现如此有趣的事情。

◇组织氛围

底下的人在提意见，上面的人心情好不好，这其实是一种氛围的问题。造成组织沟通障碍的氛围有以下三种情况：

情况1：不同意见就是负面的

对不同的意见，我们总是抱着负面的看法，所以很多人对主管和上层不敢讲负面的意见，因为组织的氛围不允许存在这种负面的意见，认为负面就是不好。在现实中，我们也常常看到，不管作什么报告，一定会先讲第一句话——取得了良好的成果。其他的嘛，再慢慢说！这从一个侧面证明了，我们最不喜欢听的就是负面的意见。

存在不同的意见在所难免，但是不同的意见常常可以改善决策。为什么底下的人一提不同的意见，上面的人脸色就那么难看?这表示对不同意见都认定为负面的心理，这也是从小养成的习惯。孩子对父亲一提意见，父亲马上就说你是爸爸，还是我是爸爸，孩子转过身去就开始写这样

Chapter_2

的作文——我希望早点当爸爸，因为当爸爸的权力很大！

情况2：冲突在所难免

人与人之间发生冲突在所难免，所以我们要尽量使用沟通技巧，解决这种人际关系。

我有个外甥生在美国，读初中时，小姨子就把他接回来了，让他在台湾继续接受教育。有一次，我太太去他家做客，两姐妹在厨房边聊天，边炒菜。

聊着聊着，外甥从书房出来，说道："妈，炒菜不要讲话。"说罢，又回去做他的功课去了。

我太太说："不要讲话，什么意思？"炒菜为什么不要讲话？因为口水会掉在菜里，我太太后来才知道是这个意思。我太太说道："不要讲话？哪个不是吃我们口水长大的？不要讲话，你就别吃饭了。"

其实外甥没有意思要冒犯他的母亲。小姨子听了儿子的话后，就不讲话了。

西方国家认为，孩子有意见可以讲，没有什么对与错之分。在我们的生活中却不一样了，敢向家长提意见，还得了?所以从小我们的孩子被压制着没有意见，结果到了学校也没有意见，到了公司也没有意见。所以，作为一名管理者，应该注意这种组织氛围，不但要鼓励他们发生"冲突"，要容忍，而且还要承认这是一种人性。

//

沟通的组织障碍(2)

情况3：没有意见的公司永远不会有很好的点子

太安静的公司生产不好，没有意见的公司也永远不会有很好的点子，所以我们要鼓励"冲突"，鼓励意见，做主管的人要常常站起来，

说："各位，太安静了，让我们冲一下，冲一下，冲一下！"所以，有效的沟通不像坐下来喝咖啡那么简单，那是达不到目的的。如果你想真正了解你的企业正在发生的问题，想制定正确的目标，就必须营造一种讲话氛围——讲话的人可以大声地争论、激烈地讨论，可以有"合理的冲撞"。只有这样，才能让每个人都以积极的态度加入其中，最终得出正确的答案。

纳科尔公司一度业绩非常糟糕，它只有一个部门在赢利，其他的部门都在花钱。在公司濒临破产的时候，其横梁分公司的总经理肯·埃弗逊提拔上来组建了一支杰出的队伍，其中包括"世界上最好的财务经理"山姆·希格和"运营天才"大卫·埃柯克。

埃弗逊必须了解纳科尔的全部情况，以及员工们的真实想法，于是他召开了多次总经理会议。埃弗逊知道，他必须通过会议了解情况，也必须通过会议让人们达成一致。显然，"绅士的交流"并不能达到这一目的，他知道自己必须营造一种"有效"的对话氛围。当时参加会议的经理们回忆道："会场乱糟糟，我们一连数小时在那里讨论问题，直到事情有了眉目……"他们说，有时候，大家叫喊着，在桌子旁边舞着手臂，脸涨得通红，几乎要大打出手。这样的情形在纳科尔公司持续了好几年。同事们常常走进埃弗逊的办公室，大叫大嚷，直到达成共识。就是通过这样的一次次的争吵和争论，纳科尔公司先是卖掉了原子能业务部，然后决定重点经营钢筋横梁，再后来，纳科尔公司开始自己炼钢，以后又投资了两家矿井。30年后，纳科尔公司成了世界四大钢铁厂之一。

◇信息过滤

有两种信息过滤：一种是从上往下的过滤，一种是从下往上的过滤。结果发生了一个有趣的事情，董事长讲一句话是一百，底下的员工听到的却只有二十了，请问这是什么原因？因为很多人把信息称为权力。例如，有一天老夏从总经理的房间出来，旁边有人问："老夏，你跟总经理讲什么呢？"老夏说："那当然有事情了。"这叫做权力。好

像谁从总经理的房间出来就不得了一样，很多人为了显耀权力，就这样故意将信息过滤掉了。

◇信息反馈

与客户讲完话就走了，领导讲完话就走了，讲完话底下的人没有作完笔记就算完了，这一切都是没有反馈的表现。缺乏反馈会产生以下两种不同的后果：其一：他不知道你在讲什么；其二，他只按照他的想法去做。

海军训练有一个动作叫做操炮，就是一个水兵把一个炮弹递给另一个水兵，让他装进炮膛。海军规定，将炮弹送过去的水兵要说“好”，接炮弹的水兵也要说“好”，这样才可以把手松开。在海军操炮的时候，如果没有听到“好”、“好”两个字炮弹就上膛了，海军的士官长就会走上去，“啪”的两个耳光打过去。因为在操炮时，士兵若保持沉默，炮弹一不小心砸到甲板，就有可能发生弹药爆炸的毁灭性危险。

海军对操炮过程的要求，其实是最简单的信息反馈。送炮弹的水兵说“好”，就是说我准备放手了，接炮弹的水兵说“好”，表示你可以放了。

//

障碍的克服(1)

克服障碍有三种方法：

（1）利用反馈。

（2）简化语言。

（3）主动倾听。

记住人家的名字，而且很轻易地叫出来，等于给别人一个巧妙而有效的赞美。

——［美］卡耐基

要想了解谈话对象真正的情感，你应该仔细观察他的脸部表情，因为，驾驭语言比控制面部表情容易多了。

——［英］查斯特·菲尔德

◇利用反馈

如果要求别人做事情，那么你必须要让他养成一个习惯——“回报”。这个“回报”不是指报答，是回头报告的意思。凡是你要求过的事情，不管是你的下属，还是你的平行单位，把你今天要求的事情统统写到一张纸上，然后摆到你的桌上。第二天早晨上班时，如果有人没有回报的习惯，这时可将他们一一叫过来，威严地说：“以后凡事要养成好习惯。我要求的事情你不要忘记！”

如果是平行部门，也有策略——故意反问他：“老韩，昨天下午我拜托你的事情有结果了吗？”“啊，对不起，我忘了。”“那老韩，今天中午以前能不能给我答案呢？”“应该可以吧。”十一点半的时候再问他一遍：“老韩，现在离十二点钟还有三十分钟，那个答案不知道出来没有？”“啊，对不起！我十二点钟前一定给你。”当大家都知道，你有紧盯到底的习惯时，他们就会按要求把事情做到最好，这就叫做让他人养成一个回报的习惯。

利用反馈不单是指，我们交代人家要求他回报，同样，人家交代我们也要问清楚。如果有人要求你去买一本笔记本，你应马上询问，笔记本是空白的还是有格子的，对方可能会说两种笔记本都可以。

——那意思就是随便选一种了？

——好。

——100页的还是50页的？

——我希望是100页左右。

——皮是硬壳的还是带皮面的？

——还是普通的吧。

只要把该问的话都问到了，买笔记本回来，对方肯定什么话都没有；否则，你会发现，空白的笔记本一买回去，对方却希望是有格子

的。你为自己抱怨叫屈，事先怎么不讲清楚呢？事实上，不是他不讲，而是因为你没有问。对方可能还会这样说："你是死人呢？连问都不问啊，你就出去了?"很多人做事都是这样费力不讨好。千万不要怪对方讲不清楚，应该说你没有养成喜欢问的习惯。所以，事前问清楚，事后负责任，大家不要推、托、赖。这是有效沟通非常重要的基础和应该养成的良好习惯。

◇简化语言

一个人讲话漫无边际，可能是思路混乱的表现，也可能是委婉曲折地达到目的的手段。值得警惕的是，对大多数人来说，那只不过是一种习惯。

1讲话要有重点

简化语言的重中之重就是讲话要有重点。很多客户讲话的时候，将他的后背贴在椅背上，这表示他没有兴趣，从心理学上来看，这表示他的态度无所谓。但是一旦讲到折扣，他会突然将身体从椅背上移开，移向你这个方向，这表示他在注意。但这种注意只有十分钟。这是很关键的十分钟，如果你讲得不好，他的后背又靠在椅背上了。这一次，可能就再也不起来了。

一个人的注意力只有十分钟，在这十分钟里如果没有抓住客户的注意力，客户就会什么都听不下去了。所以，到对方那里去沟通，向别人作简报，或向别人介绍产品的时候，不要永远都是那套资料，先准备一下：对方如果给你两个钟头，你报告什么；对方如果给你一个钟头，你报告什么；对方如果给你三十分钟，你报告什么；对方如果只给你十分钟，只给你三分钟，只给你一句话，你想要讲什么。

如果有人问你卖的是什么车子，你说劳斯莱斯，他说只准讲一句话，"每一个零件都是手工打造"无疑是重点的一句，因为世界上所有的汽车只有劳斯莱斯的每个零件都是手工打造的。

什么东西都有其重点，做任何报告的时候都要把自己的资料做成各种形式。很多人有一个毛病，一个钟头的资料给他半个钟头，他就

切一半，这样做是不对的。是两个钟头的话浓缩成一个钟头，一个钟头的话浓缩成三十分钟，三十分钟的话浓缩成十分钟，公司给我们的资料都是一大堆，一个负责任的业务员会自己将它不断地浓缩，你给我多长时间我就讲多少？我讲的永远是重点。

2善用比喻

即使很复杂的问题，也可以用简单的比喻讲出来。在这方面，我国古代先贤之一孟子是典范，他讲话就很喜欢用譬喻的方法。所谓善用比喻，就是举例子给人家听，例子因为生动，真实可信，非常容易让人家触动，使听众一听就明白了。

爱因斯坦有一次参加一个晚会，有一位老太太跟他说："爱因斯坦先生，你真是不得了啊，得诺贝尔奖了。"爱因斯坦说："哪里，哪里。""爱因斯坦先生，我听说你得诺贝尔奖的那个论文叫做什么相对论，相对论是什么东西啊？"什么叫做相对论呢？问他这个话的是一个70多岁的老太太，爱因斯坦要怎么回答呢？能量等于质量乘以光速的平方，这种相对论的公式，你跟她讲她能听懂吗？爱因斯坦马上就用比喻的方法告诉她了：

"亲爱的太太，当晚上十二点钟，你的女儿还没有回家，你在家里面等她，十分钟久不久？"

//

障碍的克服(2)

"真是太久了。"

"那么亲爱的太太，如果你在纽约大都会歌剧院听歌剧卡门，十分钟快不快？

"真是太快了。"

"所以太太，你看两个都是十分钟，相对不同，这就叫做相对论。"

“哦。我明白了。”

有一次，我和一个朋友到上海电影院去看电影，电影海报上写了个杜比音响。朋友见了，就在旁边自言自语：“怎么每个电影院都说杜比音响，什么叫杜比音响？”我说：“杜比音响就是声音的洗衣机。音带录出来的时候上面有很多杂质，如果你不用一个系统操作将杂质洗掉，在放大的时候噪声会很大；但是没有杂质的原音在放大的时候只有震撼效果，不会显得嘈杂，这种系统就叫做杜比音响。所以简单地讲，杜比音响就是声音的洗衣机。”

“哦，我明白了。”

一个“杜比音响”，朋友看了十几年都没有想明白到底是什么，最后一个用简单的比喻“声音的洗衣机”告诉他，他一下子豁然开朗了。所以与人家讲话不但要注意重点，还要善用比喻，用很简单的方法说出来，让人家一听就明白，就知道。

◇主动倾听

上帝给我们两只耳朵，一张嘴，就是希望我们多听别人讲话。中国人自我表现的欲望比较强烈，一人讲话，另一个人马上就说：“不是，不是，不是。”喜欢与人家强辩，到最后得罪了对方。与客户在谈判和讲话的时候，应当注意沉默在前，发表言论在后。我们常说言多必失，话讲多了就有漏洞。找准客户“软肋”最简单的方法就是先听他讲，然后抓住他的漏洞，如此，等我们反问他的时候，他就词穷了，这时无论说什么，他都会听得下去。

我在读初二的时候想做一件工艺品——一个大楼的模型，但是家里没有线锯。我知道徐伯伯家有这样的锯子，于是找他帮忙。徐伯伯原先是我爸爸的一名部下，退役以后做了一名木工。他帮我锯模型材料时，在那里一面拉锯，一面发牢骚，说他老婆如何被留在大陆，没有带到台湾，他如何鳏寡孤独一个人，他死了不知道谁送葬，等等。这样的一大堆话，我这个初二的学生怎么可能听得懂，我一声不吭地站在那里听他讲，后来他拉完了，把那个模型给我的时候，我就问

他：“多少钱?”他说：“不要钱。”我一听他不要钱就很高兴，但是我没有笑出来。他讲道：“孩子啊，你将来长大以后，如果想有什么成就，一定要注意听人家讲话，这是很重要的习惯。”

其实，一个初二学生哪里听得懂这么有学问的话？我只是希望赶快离开，免得他后悔。后来我到台北念大学的时候，我爸爸写信告诉我说徐伯伯去世了。我长大以后进入社会，常常回味他这句话。一个人做事情要想成功，注意听别人讲话，的确是非常重要的习惯。

一个人要善于倾听，在听人家讲话的时候准备答案，然后思考他的话，从他的话里面找出漏洞，然后再跟他去辩解，而不是一开始就打断人家讲话，那样弄不好生意会没得做。

我们来看一个图片。这个图片可以对上述论段作一个总结：

我们听人家讲话，然后再摆出自己的观点，期间是一个循环的问题。

一个不会听话的人通常就不会讲话。只会讲话不会听话叫做强辩，会听话才会讲话叫做善于思考。为什么在上面的图中，倾听在上面，观点在下面呢?就是一个人要先学会听别人讲话，然后再提出自己的观点，即先听后答辩。

与对方沟通的时候，要不断地提出问题去澄清你的想法。记住，大部分的问题都是“纸老虎”，越问越狭窄，越问越无处藏身，问题的答案就自然而然浮现出来了。很多人都不喜欢问问题，喜欢坐在那里闷不吭声，这是不对的。所以一个人在听话和问话的时候，很快就会找到问题的答案。人家说谈判很困难，其实不难，是该听的时候没听，该问的时候没问。

现在来看看听话这件事情，我们要注意哪些问题。所谓听人家讲话，不是说就像傻瓜一样张着嘴巴一直听，这里还有几个建议：

建议1：提问题

根据研究，别人在讲话的时候，如果你常常提问题，会让他认为你在注意听他讲话，觉得话题非常有兴趣。人讲话时最害怕的是对方

一点声音都没有，弄得自己都不知道别人对这个话题有没有兴趣。所以与人沟通时，不要只会听，不时地提问一两句，这样他会非常愿意一直往下讲，而且会讲出你想知道的内容。

建议2：有话也要少讲

这个建议有什么好处？其一，显示出你对对方的尊重；其二，留下空间自己去思考。

建议3：不要批评

批评有两个缺点：其一，没有把话全部听完就批评；其二，看不起对方，认为对方不懂。主管在批评别人的时候，从不给人家面子。你以为这样很厉害，其实人家早已把话咽下去了，你什么也听不到。严重的是，这还会造成连锁反应，被你批评的人会马上与其他人讲："你们以后最好也不要讲话了，我才讲了两句他就把我骂了一顿，我后面还有十八句没讲呢！"

建议4：不要打断

不要打断与停止说话不太一样。停止说话是你不要发表意见让他发表，不要打断是不要在别人的话中间插话。这是一个礼貌问题。

//

障碍的克服(3)

有一次，我跟太太在讲话，我的老大那时侯还很小。他冲过来说："爸。"我说："阿乖，我在与你妈妈讲话，你不要打断。这是一个很不礼貌的行为，以后看到爸爸妈妈在讲话，你有事情就站在旁边，我会问你。好吧?"后来老大就学会了，我与他妈妈讲话的时候，他一过来就站到旁边，我就说："有事吗？"

"爸，我可以跟你讲话吗？"

"说吧，什么事情？"

我老大养成了这个习惯，以后到法国、英国读书和求学，人家都说他很懂事，其实他原来也不懂事，那个好习惯是后来养成的。

与别人讲话的时候，不要打断对方；别人在认真讲话时，旁边过来的人也不要打断。所以，下次你看到别人在沟通，你走过去的时候，最好就站在旁边，而不要说："哎。"

建议5：集中精神

与下属沟通时集中精神，下属一定认为你是一位很好的主管。所以，人与人沟通要集中精神。下属在与你讲话的时候，尽量不要一边看公文，一边回应他，也不要在下属的面前打手机。这都是精神不集中的表现。

在客户面前，更要养成把手机关起来的好习惯。有一个业务员要把润滑油卖给某公司，可那天那个家伙在总经理面前打了四次手机。打第四次的时候总经理就跟他说："你好像很忙啊?"他说："哎。"总经理说："你出去把手机打完了，再进来跟我讲话，我希望你再跟我讲话的时候，不要开手机。"他说："对不起，对不起！"最后，总经理语重心长地说："年轻人，你要把这个坏习惯改过来。年轻人，我给你个忠告，你这辈子要想让客户喜欢你，最好在客户面前，你的手机永远不要响起。"

建议6：站在对方立场

我们常常以为站在了对方立场，而事实证明很多时候我们并不是站在了对方立场。例如，有人要自杀，打电话来求助，你说："你不要自杀，这个世界不是很好吗？人活得应该很愉快。"这句话看似站在对方的立场，其实不然。想一想，一个要自杀的人怎么可能体会到这个世界的美好呢？如果体会得到，他就不会产生自杀念头了。可见上一句中"这个世界很好"只是我们自己的立场而已。

有一位农夫使尽力气想把小牛赶进牛栏里，可是小牛的脚就好像是被钉牢在地上一样，丝毫不为所动。农夫的太太正好出来，她不慌不忙地把自己的食指放入小牛嘴里让它吮吸，很快就把小牛牵进栏里

了。农夫的太太就是站在小牛的立场替它考虑的，她知道小牛现在需要什么。用这样的方法就是大象我们也可以使它移动。

站在对方立场就要替他去解决他的问题，从他的角度去思考。比如你的职员要下岗了，你不要对他说："下岗的又不只你一个，不要难过。"而应该耐心地跟他说："下岗这件事情在公司是一个政策。不过，我们可以坐下来一起研究研究，你看我能帮什么忙?"至少你是他的经理，更舒服更实际一点的，你可以跟他说："我先把我这个月的薪水拨四分之一给你。"他会抱着你哭。所以，安慰人的时候不要讲风凉话，要讲切乎实际的话，多站在对方的立场上来思考。

有一学者说："为了让自己成为受人欢迎的人，我们必须培养一种'设身处地'的能力，也就是抛开自己的立场置身于对方立场的能力。"

汽车大王亨利·福特说："如果有所谓成功的秘诀，那必定就是指要能了解别人的立场。我们除了站在自己的立场上考虑之外，也必须要有站在别人的立场上考虑问题的处事能力。"

建议7：让对方轻松

坐在自己的位子上与别人讲话，这叫做有压力。心理医生与患者讲话的时候，从来都不是面对面，他们的做法是两人一起躺下，眼睛一起看天花板。根据精神学的研究，精神病患者和有躁郁症的患者，他的眼睛如果看到的不是人，而是天花板，他就会"吧啦，吧啦，吧啦"一直讲下去。心理学早就将这件事情告诉了我们，所以尽量不要坐在你的位置上面与部下讲话。

自检

1．有人来与你说话，你是坐在大椅子上面跟他们讲话，还是与他们一起坐到小沙发上讲话?

2．你认为开会就必定在会议室吗?

很多人开会都喜欢在会议室。根据人的反应和精神，在同一个地方以同一种模式和同一群人开会通常会没有创意，所以公司一开会，

就进会议室，会开久了一点创意都没有。开会不必非要在会议室，还可以在公司的大厅开会，也可以站在门口的玄关开会，甚至可以站在楼下马路旁边的慢车道上开会。

有公司曾经做过一个很有趣的实验，有一次总经理把手下带到海边去开会，而且规定全部都穿泳装。他们租了一个大桌子，在浪潮澎湃的海边，大家把手按在桌子上在那里开会。结果开完会回去后，员工们都跟总经理说："下次还要不要再来?"总经理第一次发现他们对开会那么有兴趣。为什么？其实是那个景观让员工放松。那一天会上所谈论的事情其实非常枯燥，而且是有压力的事情。这个实验证明，讲话与谈判的时候，只要对方一放松事情很容易沟通，对方一紧张事情就不好沟通了。

建议8：控制情绪

所谓控制情绪，就是不要用情绪化的字眼，不要拉高你的声调，不要放大你的分贝，会讲话的人是不怒而威。做主管是要威，而不是怒。怒会让人害怕，威会让人折服。所以我们要不怒而威，话要威严有分量，不是大声嚷嚷，大声嚷嚷咆哮只能说明你这个人情绪不好。一天到晚嚷嚷，这个样子就不像个总经理，坐到总经理的位置上，怎么可能用这种方法去表达呢？聪明的管理者会非常注意控制自己的情绪，再火也不会发怒。

//

障碍的克服(4)

建议9：注意小动作

所谓小动作，就是这个动作不雅，而且会产生一些联想。作为领导者，平时要养成好习惯，在听人家讲话或与人家沟通的时候，不要总是给人家感觉你有亲密关系，一讲话就低声就关门，一动就到墙角

就到树底下，等等，这都是倾听和沟通当中很大的忌讳。这些小动作平常都要避免的。

第一，讲话不要在角落。

那会给人家感觉到你有秘密。有一次，一个总经理到他们的家具部去。那个店长跟他说，能不能借一步说话？好文雅，借一步说话就是到角落里去讲，到外面树底下去讲，到那个墙角去讲。总经理马上就暗示他说："邱店长，我们都是主管，到角落讲话，到树底下讲话，人家就会认为我们在谈秘密。"

总经理还说："邱店长，你也是管这个门店的，我希望你注意一件事情，讲话就要光光正正、大大方方地讲，不要到角落去讲，不要在洗手间讲，不要在墙角旁边讲，不要在树底下讲，真的不能够给别人听到，晚上到我家去，或者是下班的时候我请你去喝咖啡，我们到那里去讲。"

第二，不要关门。

一关门又犯了一个毛病，在谈秘密。总经理讲话尽量不要关门。很多公司设计办公室，隔间那个不透明的部分大概只有桌子那么高，上面的部分全部是透明的，这样做的意思不是说防止他睡觉，是大家不要有隔阂，后来有人说这样有压力，所以又改了另外一种方法，就是腰部以下是不透明的，然后颈部以上也是不透明的，中间有一条是亮的，总之就是不要做成封闭的。

但是很多总经理讲话的时候，不但喜欢关门，关下门时还要做一个动作——像小偷一样伸出头去看一看，这个动作非常不好，所以做主管不要有这种小动作，不要一动就跑到角落去讲，一动就把门关起来讲。

第三，不要压低声音。

同样的道理，一压低声音人家就感觉到有秘密。有人讲话讲到重点的时候，突然声音会很小，有的还故意用手遮一下，这都是暗示别

人，我们正在谈秘密，我们中间是有关系的，我们有派系。何必要在公司弄成这样呢?

第四，不要狼顾。

狼顾是面相学的一个专用名词。狼在跑的时候会回头，因为狼是个天生非常狐疑的动物，对其他的动物有防备。所以狼有个习惯，在跑的时候经常回头，这个动作在面相学上称为狼顾。很多人在讲话的时候，也有这种小动作，这是一个坏习惯。

最后一点，不要感觉到你们很亲密。

作为一个领导者，绝对不能够说他跟谁比较好。无论总经理、副总经理，还是部门经理，要把自己摆在圆心的位置，让其他的人统统在圆周上面，维持等距离。

一个主管既不要常常固定请谁吃饭，也不要常常跟一些固定的人出去喝咖啡看电影和应酬，否则会让人觉得你们之间很亲密。主管讲话不要搂肩勾背，不要拽人家的手，因为这些动作给人家一种感觉，你们两个是一伙的。这种亲密关系有个很大的后遗症，就是以后要提拔谁起来的时候，人家会说："我说嘛，一定是他升起来，早就看出来了，他们两个讲话走路的时候都勾在一起。"这不是很难听吗?

小结

沟通存在十种障碍，人与人之间存在的障碍叫做个人障碍；公司之间存在的障碍叫做组织障碍。

克服障碍有三种方法：利用反馈，简化语言，主动倾听。

无论总经理、副总经理，还是部门经理，要把自己摆在圆心的位置，让其他的人统统在圆周上面，维持等距离。

心得或感悟

//

****

*第4章与上司沟通的7个技巧

****

我们公司几千人怎么了解？我要告诉你的是，没有让你了解整个公司，我只让你了解你的直属手下。如果你是总经理，你对底下的三四个副总总要了解一下吧！如果你是副总，你对底下的部门经理总要了解一下吧！如果你是厂长，你对几个车间主任总要了解一下吧！我们常常都说上司不了解我们，其实你应该去研究一下，你的上司是怎么看你的，不要光说人家不了解你，应该说你没有让人家好好地用你。

技巧1：要主动报告

本章重点:

技巧1：要主动报告

技巧2：对上司的询问有问必答而且清楚

技巧3：充实自己，努力学习

技巧4：接受批评，不犯三次过错

技巧5：不忙的时候主动帮助他人

技巧6：毫无怨言地接受任务

技巧7：对自己的业务主动地提出改善计划，让上司进步

第4章与上司沟通的7个技巧有效沟通自检

你认为你的上司对你了解多少?

1、你是什么血型,你的领导是否知道?

2、你哪个月出生,你的领导是否知道?

3、你的家乡在什么地方,你的领导是否知道?

4、你哪个学校毕业,你的领导是否知道?

5、你的优点是什么,你的缺点是什么,你的领导是否知道?

6、你过去做过什么,你的领导是否知道?

7、你喜不喜欢收集邮票,喜不喜欢听古典音乐,喜不喜欢听京剧,你的领导是否知道?

8□你喜不喜欢打球,喜不喜欢玩桥牌,喜不喜欢喝咖啡,

你的领导是否知道?

建议集体参加这样的自检，不记名投票，结果统计出来时定会大吃一惊。

某部门自检后的结果（满分100分计）是：

得90分(即了解百分之九十，下同)的有一个人；

得80分的有一个人；

得70分的有三个人；

得60分的有六个人；

得50分的有四个人；

得40分的有两个人；

得30分的有一个人。

在数学上这属于正态分布，在70分到50分之间，一共有13人，几乎占了五分之四。简单地说，领导对这个部门的了解大概是在六成左右。

得零分即完全不了解，领导完全不了解一个人不太可能。得100分即完全了解，但这个测验从来就没有一个人填过100分，填的答案是20分或10分的倒多的是。这真叫人吃惊，领导对下属怎么会这么不了解呢?

有时，你认为你对下属很了解，但为什么他们认为你不了解他们呢？我给大家的建议是：上述自检不要只统计更应该要作讨论，你跟下属说："各位，你们认为，我最不了解你们的是什么？"给他们发个卷子，不记名地让他们说，他们如果胆子大，一定会将所有的东西都写出来。领导对下属要经常问三句话，你就知道是否用到了他的长处，是否非常了解他。

第一句话：你喜欢我给你的这个工作吗?

第二句话：你觉得我用到了你的长处吗？发挥了你的强项吗?

第三句话：将来如果有机会调动，你想要调什么工作?

我们公司几千人怎么了解？我要告诉你的是，没有让你了解整个公司，我只让你了解你的直属手下。如果你是总经理，你对底下的三四个副总总要了解一下吧！如果你是副总，你对底下的部门经理总要了解一下吧！如果你是厂长，你对几个车间主任总要了解一下吧！我们常常都说上司不了解我们，其实你应该去研究一下，你的上司是怎么看你的，不要光说人家不了解你，应该说你没有让人家好好地用你。以下是与上司沟通的7个技巧，供参考。

◆技巧1：要主动报告

说上司不重用我们时，要扪心自问一下，你会主动地报告你的工作进度吗？这一点很重要。举个例子，孙小姐是某总经理的手下，昨天总经理一下飞机，她在车里面就不停地跟他报告，从来了多少人，什么人参加，到会场怎么样，布置怎么样，银幕怎么样，这叫做主动报告她的工作进度。如果等总经理来问，她的能力就要打一个很大的折扣。所以第一个要养成的好习惯，就是对工作进度要主动报告，以便让上司知道你在什么地方，你做到什么程度，一旦有了偏差还来得及纠正。

//

技巧2：对上司的询问有问必答而且清楚

对上司的询问吞吞吐吐，有答没答的，这样的下属非把上司气死不可。

蔑视事实，把它称之为无稽之谈也是一种愚蠢的

骄傲，这是自命不凡的人常有的弊病。

——［法］蒙田

人们不喜欢改变自己的决定，他们不可能在强迫

和威胁下同意别人的观点，但他们愿意接受态度和蔼

而又友善的开导。

——［美］卡耐基

//

技巧3：充实自己，努力学习

一个人只有与领导站在同样的位置，才知道领导在想什么，所以要想了解上司的言语，充实自己，努力学习，变得十分重要。这不只是说他讲广东话你听不懂，我讲上海话他听不懂，应该是说，上司站在五十层楼，我们站在三十层楼，眼界怎么会一样呢？上司每个月读四本书，我们每个月连两篇文章都没有看完，你怎么跟得上他呢？这就要求我们不断学习，上司想到什么我们也能想到，上司看到什么我们也能看到，那么他与你沟通就容易多了，一讲就懂了，一讲就明白了，这就是心有灵犀一点通，是沟通的最高境界。

//

技巧4：接受批评，不犯三次过错

子曰："颜渊不二过。"颜回从来不犯两次过错。我们没有办法像颜回这么伟大，但我们可以告诫下属："一个人第一次犯错是不知道，第二次犯错是不小心，第三次犯错就是故意的了。"所以不要犯三次过错，我们给你两次机会，第三次我们就要开刀了。

有一次希尔顿去日本东京，在飞机上遇到了一位女记者。这位女记者问希尔顿："希尔顿先生，您取得了辉煌的成就，您的经营技巧是什么?我和所有人都想知道。"

希尔顿听后笑了笑没有正面回答，他对女记者说："你到了东京之后，住进我的旅馆，临走时把你不满意的地方告诉我，当你下次来住时，我们不会再犯同样的错误。这也许就是我的技巧吧！"

//

技巧5：不忙的时候主动帮助他人

旁边的人做得不太好，或你不是太忙的时候，应伸出手帮上一把。你这样做，上司就会认为你“可爱”，会替他照顾他忙不过来的地方。但是很多人都是独善其身，把自己的事情做好了，别人的事情可不管。

其实一个人在不忙的时候，应该主动地去帮助别人，这种好习惯大公司都有。你什么时候看到过，麦当劳的柜台前有三四队客人在那儿排队，且有一队很长另外几队都很短？绝对没有。因为麦当劳有规定，不忙的时候一定要支持别的人。如果自己一忙完就主动帮人家的忙，上司一定会喜欢你的。

//

技巧6：毫无怨言地接受任务

有的时候上司临时交代一些事情要做，下属就嘟起嘴，一副死不甘愿的样子，这种下属是令人心寒的。要想让上司喜欢你，那么他交代的任务，就要毫无怨言地接受，并做到让上司满意。

我在当货运部督导时，客票部的一个女职员因怀孕害喜害得很严重，支店长就跟我说：“那个客票部的梁小姐最近身体很不舒服，你可以顺便支持支持，帮他们开开客票。”其实我是搞货运的，对开票不太懂，但是他认为我是一个硕士，稍微学一学也就会了，于是我就说：“没问题。”没多久我们那个机场王主任调台北，支店长又告诉我说：“机场最近很忙，临时还没有派人，你是否可以偶尔去机场帮忙做做包机啊？”我说没问题，就到机场去了。后来，我太太生小孩的当天，我正在做包机，第二天有人向支店长说了这件事，支店长问我说：“有这回事吗？”我马上说：“航空第一。”再后来，支店长也调台

北去了，我就升上去了。因为客票也懂，包机也懂，货运也懂，仓储也懂，正好是全才，不升我升谁呢?

作为主管，你派个任务给下属，他毫无怨言地接受，主管会觉得又感激又难受，将来一定想办法补偿他。对这个下属来说，这就是他的机会了。但让人不明白的是，为什么当上面派任务给我们的时候，很多人却死也不甘愿，而且还要分得清清楚楚。这样很难成大事的，以后就是有机会，上司也不愿意给你了。

//

技巧7：主动改善让上司进步

上司进步，就是这个部门进步或这个公司进步。这个部门进步或这个公司进步，就是每个人会对自己的工作、自己的流程、自己的业务主动地提出改善计划的硕果。

不要常常说上司不了解我们，应该说我们根本就没有这个资格让他去了解，他也不想了解你，因为你是个扶不起的阿斗。以上7个建议如果你真的都不想做，就是摆明了这辈子你无所谓，也不想被栽培。由此及彼，不是上司不了解我们，是你根本就没有做到让他了解，让他喜欢。这才是问题的真正根源。

我们常常讲，在瞎子里面独眼就是大王，大家都是瞎子，你只要有一只眼睛，就是大王了，所以成功并不是想像的那么困难，上面7个建议，每一个你稍微注意一下，你的上司就会很喜欢你。到最后你被提拔起来的时候，你猜人家会怎么讲，哎呀，我们领导很了解他。这时，你就告诉他，不是领导了解你，是你让领导知道你。

小结

人常说成功不简单，其实，只要稍微做得比别人好一点，稍微主动一点，你就是上司的得力助手、扶持的对象。因为在这个世界

上，能够按这句话行事的人不是很多，相反非常的少，所以你只要稍微做得比别人好一点，你就成功了。

//